



**CENTRO UNIVERSITÁRIO EUROAMERICANO – UNIEURO
PRÓ-REITORIA E PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
MBA EM GOVERNANÇA DE TI**

IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS NO STJ

**CARLOS CÉSAR GONÇALVES FARIAS
EDUARDO ALVES DUTRA
FERNANDO ALEXANDRE
VAGNER BRANQUINHO NOGUEIRA**

Brasília, Julho de 2010

CARLOS CÉSAR GONÇALVES FARIAS
EDUARDO ALVES DUTRA
FERNANDO ALEXANDRE
VAGNER BRANQUINHO NOGUEIRA

IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS NO STJ

**Trabalho de conclusão de curso apresentado
como pré-requisito parcial para a conclusão do
curso de Especialização/MBA em Governança de
Tecnologia da Informação do Centro
Universitário Euroamericano – Unieuro.**

Orientador: Prof. Msc. Kerlla de Souza Luz

Brasília, julho de 2010

CARLOS CÉSAR GONÇALVES FARIAS
EDUARDO ALVES DUTRA
FERNANDO ALEXANDRE
VAGNER BRANQUINHO NOGUEIRA

IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS NO STJ

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do grau de Especialista em Governança de TI e aprovada em sua forma final pelo curso de MBA em Governança de TI à Distância do Centro Universitário EUROAMERICANO – UNIEURO.

Data da Aprovação:

Banca Examinadora

Profº Msc. Kerlla de Souza Luz - Orientadora
Centro Universitário UNIEURO

Profª. Msc.
Centro Universitário UNIEURO

Profº Msc.
Centro Universitário UNIEURO

AGRADECIMENTOS

A todos que, de alguma forma, nos ajudaram na elaboração e conclusão deste trabalho. A Deus, aos nossos pais, as nossas famílias, a nossa orientadora, professora Kerlla de Souza Luz, a Professora Edna Dias Canedo e a todos os professores do MBA em Governança de TI à distância do Centro Universitário Unieuro, que nos ajudaram a consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo desta especialização.

RESUMO

O objetivo deste projeto é mostrar como a implantação do gerenciamento de problemas nas organizações é de fundamental importância no processo de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação (TI). O gerenciamento de problemas se concentra em encontrar os erros conhecidos da infra-estrutura de TI visando garantir o cumprimento dos níveis de serviços estabelecidos. Trata-se de um processo pró-ativo onde o problema é identificado para ser solucionado antes de ocorrer o erro. Ele aumenta a produtividade do usuário, reduzindo o tempo de queda do serviço, e permite a melhoria das relações entre a TI e seus clientes graças a uma maior qualidade na entrega e no suporte aos serviços utilizados. Este estudo de caso propõe a implementação do processo de gerenciamento de problemas, baseado nas melhores práticas descritas no *framework* ITIL, no âmbito no STJ.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Problemas. Acordo de Níveis de Serviço. Metodologia ITIL. Superior Tribunal de Justiça.

ABSTRACT

The purpose of this project is to show how the implementation of problem management in organizations is of fundamental importance in the management of IT services. The problem management focuses on finding the known errors of the infrastructure of IT in order to ensure compliance with established service levels. This is a proactive process where the problem is identified to be resolved before the error occurs. It increases the productivity of the User, reducing the time to drop the service, and to improving relations between IT and their customers through enhanced quality in the delivery and support services to be used. This case study proposes to implement the process of problem management based on best practices outlined in ITIL framework, under the STJ.

Keywords: *Problems Management. Agreement Service Level. ITIL Methodology. Superior Court of Justice.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa	32
Figura 2 – Diagrama de Controle de Problemas	33
Figura 3 – Fluxo de Diagnóstico de Problemas – Reativo/Pró-Ativo	35
Figura 4 – Diagrama de Gerenciamento de Problemas	35
Figura 5 – Organograma CDES. Fonte: STJ	38
Figura 6 – Organograma CORE. Fonte: STJ	39
Figura 7 – Organograma CIEP. Fonte: STJ	39
Figura 8 – Mapa Estratégico do STJ. Fonte: Plano de Gestão 2008/2010	42
Figura 9 – Organograma da CORE	48
Figura 10 – Proposta de Novo Organograma da CORE	51
Figura 11 – Sistema de Gestão de Problemas	52
Figura 12 – Fluxo do Gerenciamento de Problemas	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS – Acordo de Nível de Serviço

BDGC – Banco de Dados do Gerenciamento de Configuração

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAP – Centro de Apoio a Projetos

CAP – Centro de Apoio a Projetos

CDES – Coordenadoria de Desenvolvimento

CIEP – Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção

CMDB – *Configuration Management Database*

CMMI – *Capability Maturity Model Integration* (Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade)

CORE – Coordenadoria de Relacionamento

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library* (Biblioteca de Infra-estrutura de TI)

MA-MPS – Método de Avaliação para Melhoria de Processo de *Software*.

MBA - *Master in Business Administration* (Mestre em Administração de Negócios)

MPS.BR – Melhoria de Processo do *Software* Brasileiro

MQ – Manual da Qualidade

MR-MPS – Modelo de Referência para Melhoria de Processo de *Software*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PTR – Plano de Tratamento de Risco

RFC – Requisição de mudança

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SAF – Secretaria de Administração e finanças

SAREM – Seção de Atendimento Remoto

SEADM – Seção de Atendimento à Área Administrativa

SEGAB – Seção de Atendimento a Gabinetes

SEGH – Seção de Gerência de Hardware

SEI – *Software Engineering Institute*

SEJUD – Seção de Atendimento à Área Judiciária

SEMIN – Seção de Atendimento a Ministros

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGSI – Sistema de Gestão da Segurança da Informação

SIGA – Sistema Integrado de Gerência de Atendimento

SLA – *Service Level Agreement*

SOA – *Statements of Applicability*

SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 – Apresentação.....	12
1.2 – Problema e Justificativa	14
1.3 – Estrutura do Trabalho	16
2 – ITIL - INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY .17	
2.1 – Conceitos.....	17
2.2 – Central de Serviços	19
2.3 – Disciplinas Táticas ou de Planejamento	20
2.3.1 – Gerenciamento de Níveis de Serviço	20
2.3.2 – Gerenciamento Financeiro	20
2.3.3 – Gerenciamento de Disponibilidade	21
2.3.4 – Gerenciamento de Capacidade	21
2.3.5 – Gerenciamento de Continuidade	22
2.4 – Disciplinas Operacionais	23
2.4.1 – Gerenciamento da Configuração.....	23
2.4.2 – Gerenciamento de Mudanças	23
2.4.3 – Gerenciamento de Incidentes	24
2.4.4 – Gerenciamento de Problemas.....	25
2.4.5 – Gerenciamento de Liberação.....	26
3 – GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS BASEADO NAS MELHORES PRÁTICAS DO ITIL	27
3.1 – Objetivo.....	28
3.1.1 – Principais Objetivos	29
3.1.2 – Escopo	29
3.2 – Descrições do Processo.....	29
3.3 – Saídas do processo	30
3.4 – Atividades	31
3.5 – Ferramentas e Técnicas.....	31
3.5.1 – Diagrama de Ishikawa.....	32
3.5.2 – Análise de Kepner e Tregoe	33
3.5.3 – Controle de Erros	33
3.5.4 – Gerenciamento Pró-ativo de problemas	34

3.6 – Relacionamentos	35
4 – ESTUDO DE CASO – GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS NO STJ.....	38
4.1 – Descrição da organização objeto do estudo de caso	38
4.2 – Verificação da terceirização de TI no STJ quando à ANS	40
4.3 – <i>Service Desk</i> e Gerenciamento de Incidentes no STJ	48
4.4 – Implementando o gerenciamento de problemas no STJ	50
5 – CONCLUSÃO.....	54
6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXO I – O STJ e a Certificação ISO 9000	57
ANEXO II – Certificado ISO 9000 – CORE	68

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Apresentação

A tecnologia da informação se tornou um dos principais fatores para o sucesso das organizações. O crescimento exponencial de investimentos na operação, instalação e gerenciamento das infra-estruturas de TI elevou a questão a níveis críticos na visão dos investidores. Na medida em que a TI se torna mais crítica para as operações do dia a dia e para o desenvolvimento estratégico das organizações, os gestores necessitam vislumbrar o que ela pode fazer para auxiliar em suas tarefas e como ela pode mudar o panorama do mercado de suas corporações.

O simples gerenciamento da tecnologia não cabe mais nas organizações de hoje e o cenário evolui a cada dia para o gerenciamento de serviços. O gerenciamento de serviços pode ser definido como o fornecimento de serviços em TI com foco no cliente através de uma estratégia orientada a processos. Serviços que cumprem os objetivos de custo e de desempenho. Serviços que atendem aos objetivos estabelecidos em parceria com o negócio e são incorporados nos acordos de nível de serviço e de nível operacional.

A chave dessa mudança está na integração entre pessoas, processos e tecnologia. Empresas de TI estão se transformando em provedores de soluções estratégicas, graças ao alinhamento da TI aos objetivos de negócio e do fornecimento de serviços de qualidade com maior valor agregado para os clientes.

Com esta nova tendência, os departamentos de TI têm que alinhar seus recursos tecnológicos aos recursos comerciais da empresa para não serem vistos apenas como centros de custos. Para serem valorizados como fonte de agregação de valor ao negócio, a TI necessita fornecer, de forma consistente, serviços que reflitam as necessidades estratégicas do negócio. Os métodos antigos para entrega de serviços ao negócio estão fora da realidade das empresas, onde a mudança de estratégia é constante, os recursos são sobrecarregados e as demandas não param de crescer. Para enfrentar esses desafios, a TI deve confrontar as limitações de custo, tempo e escopo às próprias operações do

negócio, respondendo com inovações que sejam eficientes e ajudem a suportar as estratégias do negócio. As necessidades do negócio devem ser alinhadas aos processos e ao modo de operação da TI, pois, caso contrário os departamentos de TI tornam-se obsoletos perante as exigências dos serviços das empresas.

Deste cenário complexo, surge à necessidade de se adotar processos para garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela TI, satisfazendo às necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos. O gerenciamento efetivo dos serviços de tecnologia da informação é um dos caminhos para assegurar que as atividades necessárias para o projeto, desenvolvimento e implementação de serviços de TI satisfaçam às necessidades dos clientes. Este caminho passa, necessariamente, pela redefinição das estruturas organizacionais, criação de políticas, métricas, definição de papéis, responsabilidades, procedimentos, processos, padrões e recursos necessários para garantir a entrega de serviços de TI com qualidade.

Visando evoluir para um estágio de gerenciamento de serviços, a adoção de melhores práticas no controle dos processos de gestão de serviços de TI tem sido largamente utilizada pelas corporações. Dentro deste contexto, a biblioteca ITIL tornou-se uma plataforma primordial para projetos e gerenciamento de serviços de TI em boa parte das organizações.

Algumas das características que motivaram a utilização em massa da biblioteca ITIL é sua abordagem, baseada nas melhores práticas reconhecidas pelo mercado, seu foco na qualidade, a constituição de um *framework* de domínio público e a definição de um padrão de fato para a gerência de serviços de TI.

Dentro das melhores práticas do ITIL está inserida a disciplina de Gerência de Problemas. O gerenciamento de problemas visa identificar os erros conhecidos da infraestrutura de TI para prover um serviço de qualidade e garantir o cumprimento dos níveis de serviço acordados. Pode ser considerado um processo pró-ativo, pois o problema é identificado para que seja solucionado antes do erro, relativo ao problema, ocorrer. Como consequência o processo de Gerenciamento de Problemas aumenta a produtividade dos usuários, reduz o tempo de indisponibilidade do serviço, gerando uma melhoria das relações entre as equipes de TI e seus clientes.

1.2 – Problema e Justificativa

Nos dias atuais, as organizações são pressionadas a demonstrar que possuem um rígido controle de todos os seus processos de negócios. Sendo a TI (Tecnologia da Informação) parte integral de praticamente todos estes processos, é fundamental que a TI esteja alinhada fortemente ao negócio. O Gerenciamento dos serviços de TI (ITSM - Information Technology Service Management) vem ganhando destaque permitindo às empresas controlar a qualidade dos seus processos de TI com base em resultados dentro de padrões de eficiência e performance.

Um modelo de excelência em Governança de TI compõe-se da integração de diversas práticas de gestão, como por exemplo, as de Gerenciamento de Serviços de TI definidas pelo modelo de referência ITIL. O ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é uma biblioteca, desenvolvida no final dos anos 1980 pela CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*), a partir de pesquisas realizadas por consultores, especialistas e doutores, que buscaram as melhores práticas das maiores indústrias locais da área de TI. Atualmente está sob custódia da OGC (*Office of Government Commerce*) - Secretaria de Comércio do Governo Britânico. O ITSMF (*IT Service Management Fórum*), organização internacional dedicada a disseminar o que há em gerenciamento de serviços de TI, é o responsável por regular este modelo.

O uso efetivo das melhores práticas definidas na ITIL traz inúmeros benefícios às organizações, tais como: melhoria na utilização de seus recursos; maior competitividade no mercado; redução de perdas e de retrabalhos; eliminação de trabalhos redundantes; melhoria da disponibilidade, confiabilidade e segurança dos serviços de TI; qualidade dos serviços com custos justificáveis; fornecimento de serviços alinhados aos negócios, aos clientes e às demandas dos usuários; processos integrados; responsabilidades documentadas e comunicadas amplamente, e registro e controle das lições aprendidas.

Este trabalho irá abordar especificamente o Gerenciamento de Problemas baseado em ITIL utilizado no STJ. Neste caso podemos observar que o bom aproveitamento de um bom gerenciamento, alinhado ao negócio foi um caso de sucesso,

observando as metas a serem alcançadas e utilização de medidas sobre os processos pôde-se observar que o resultado obtido foi regular. Seguindo as melhores práticas o STJ conseguiu aproveitar melhor os recursos de TI, aumentando o desempenho, disponibilidade, produtividade e diminuindo o risco de falhas, alcançando melhores resultados, maior transparência e qualidade nas entregas para seus clientes e usuários de TI.

A implementação de governança de TI já demonstrou resultados positivos e satisfatórios em muitos casos. O impacto da implementação do gerenciamento de problemas baseado em ITIL nas empresas e organizações públicas, são cada vez mais comuns, desta forma podemos nos perguntar, quais as principais dificuldades de se implementar o gerenciamento de problemas? É possível obter vantagens para os clientes de TI com a implantação do gerenciamento de problemas? Nosso foco neste trabalho é demonstrar aplicação de um case de sucesso e mostrar resultados.

Desta forma pretendemos utilizar a Biblioteca ITIL, com foco no processo de Gerência de Problemas, como referencial para esta análise, demonstrar que a Gerência de Problemas utilizando ITIL, pode contribuir significativamente para a Governança de TI, bem como o Gerenciamento de Serviços de TI contribui para entregas dentro dos níveis acordados (ANS) resultando no aumento da satisfação dos clientes.

Podemos dizer que o objetivo do Gerenciamento de Problemas se concentra em sanar ou diminuir erros conhecidos na infra-estrutura de TI., neste processo devemos obter formas de, encontrar erros conhecidos e verificar se após a solução adotada o erro desaparece. Desta forma podemos dizer que é um processo pró-ativo e reativo.

1.3 – Estrutura do Trabalho

No segundo capítulo será abordada, detalhadamente, a biblioteca ITIL, as suas disciplinas táticas e operacionais e um comparativo entre as versões 2 e 3 da biblioteca ITIL.

No terceiro capítulo será abordado o Gerenciamento de Problemas baseado nas melhores práticas descritas no ITIL bem como seu objetivo e as vantagens de se implementá-lo nas corporações.

No quarto capítulo será apresentada a conclusão deste trabalho e das contribuições que o ITIL, com foco na Gerência de Problemas, traz para a Gerência de Serviços de TI.

2 - ITIL - *INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY*

2.1 - Conceitos

A biblioteca ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é resultado de um trabalho realizado no final da década de 80 pela Secretaria de Comércio do governo Inglês (*Office of Government Commerce*, OGC), a partir de pesquisas realizadas por Consultores, Especialistas e Doutores, para identificar as melhores práticas na gestão da área de TI em empresas públicas e privadas. Trata-se do modelo de referência para gerenciamento de processos de TI mais utilizado mundialmente. O objetivo desta biblioteca é descrever os processos necessários para gerenciar a infraestrutura de TI de forma eficaz e eficiente visando à garantia dos níveis de serviço acordados com os clientes, internos ou externos.

Os principais processos deste modelo de referência são: Gerenciamento da Configuração, Gerenciamento de Mudanças, Gerenciamento de Liberações, Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas, Gerenciamento da Capacidade, Gerenciamento de Continuidade, Gerenciamento de Disponibilidade, Gerenciamento Financeiro e Gerenciamento de Níveis de Serviço.

A biblioteca ITIL está documentada em, aproximadamente, 40 livros, onde os principais processos e as recomendações das melhores práticas de TI estão descritos. O ITIL é composto por módulos. Como módulos mais importantes podemos citar o *Service Support* e o *Service Delivery*. A editora oficial da OGC para publicações da literatura ITIL chama-se TSO (*The Stationery Office*), e também está localizada na Inglaterra.

Segundo Mansur (2004), as principais características do ITIL são:

- Modelo de referência para processos de TI não proprietário;
- Adequado para todas as áreas de atividade;
- Independente de tecnologia e fornecedor;
- Um padrão de fato;

- Baseado nas melhores práticas;
- Um modelo de referência para a implementação de processos de TI;
- Padronização de terminologias;
- Interdependência de processos;
- Diretivas básicas para implementação;
- Diretivas básicas para funções e responsabilidades dentro de cada processo;
- *Checklist* testado e aprovado;
- O que fazer e o que não fazer.

Ainda segundo Mansur (2004), melhores práticas são os melhores modelos de trabalho identificados em situações reais considerando organizações em atividades similares. Uma “melhor prática” significa que um modelo foi implementado anteriormente, após ter sido determinada e comprovada a sua relevância.

A implantação de uma “melhor prática” permite evitar desperdícios com perda de tempo e “reinvenção” da roda. É a capacidade de implementar modelos e experiências que já se mostraram eficientes em outras organizações. Seu foco está relacionado à excelência do Gerenciamento de Serviços, podendo ser aplicada a qualquer tempo e em qualquer circunstância. Com sua implantação é possível reduzir custos de tecnologia melhorando o desempenho e a performance dos ativos de tecnologia e da área de TI como um todo.

O ITIL trata de disciplinas táticas, ou de planejamento, e operacionais. As disciplinas táticas, ou de planejamento, são: Gerenciamento do Nível de Serviço, Gerenciamento de Continuidade, Gerenciamento Financeiro, Gerenciamento da Capacidade, Gerenciamento da Disponibilidade. Já as disciplinas operacionais são: Gerenciamento de Configuração, Gerenciamento de Mudanças, Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas e Gerenciamento de liberações.

2.2 – Central de Serviços

Do ponto de vista do ITIL, a Central de Serviços não é um processo e sim uma função ou serviço. Faz parte do módulo de Suporte ao Serviço (*Service Support*), mas tem abordagem separada por não se tratar de um processo. Segundo Veras (2009), a central de serviços (*Service Desk*) tem papel fundamental no suporte aos usuários e consiste em um único ponto de contato com a organização de TI. A Central de Serviços acompanha as solicitações da organização para com a TI e tem um papel bem mais amplo do que a antiga função de *Help Desk*, envolvendo-se além do gerenciamento de incidentes. Ainda segundo Veras (2009), são atividades da Central de Serviços:

- Respostas às chamadas – É um contato do usuário com a central de serviço. Todas as chamadas devem ser registradas para facilitar a monitoração e permitir o controle dos processos de TI.
- Fornecimento de informações – É a principal fonte de informações para os usuários.
- Relacionamento com fornecedores – Responsável pelo contato com fornecedores na maioria das vezes.
- Tarefas de gerenciamento operacional – Fazer cópias de segurança, fornecer conexos de rede, criar contas, gerenciar senhas pode ser responsabilidade da central de serviços.
- Monitoração da infra-estrutura – pode ter acesso a ferramentas que avaliam o impacto de falhas em equipamentos essenciais.

2.3 – Disciplinas Táticas ou de Planejamento

2.3.1 – Gerenciamento de Níveis de Serviço

Este processo engloba o planejamento, coordenação, elaboração, monitoração e informação dos Acordos de Níveis de Serviço (SLA – *Service Level Agreement*). Segundo Mansur (2004), o Gerenciamento de Níveis de Serviço também engloba as revisões dos indicadores constantes dos acordos celebrados de forma a garantir que os requerimentos de qualidade e custos sejam mantidos e gradualmente melhorados. Adicionalmente, um Acordo de Nível de Serviço (SLA) provê uma base para gerir o relacionamento entre o provedor de serviço e seu cliente.

2.3.2 – Gerenciamento Financeiro

Este processo aborda o método e as atividades para especificação de peças orçamentárias bem como seu acompanhamento. Visando o alcance das metas organizacionais realiza a gestão dos recursos monetários da TI. Segundo HP (2005), o gerenciamento financeiro tem como missão gerenciar os custos da infra-estrutura de TI e fornecer uma base financeira sólida para os projetos e decisões de negócios relacionados a TI.

Quando apropriado, a identificação e a contabilização dos recursos utilizados para a entrega de serviços permitem recuperar os custos de maneira igualitária. Entretanto, devido à complexidade de se contabilizar a utilização dos sistemas de TI raramente é possível conseguir identificar de forma fácil e segura os custos reais de operação. Ainda de acordo com a HP, os custos identificados devem ser medidos continuamente para detectar qualquer variação que possa provocar desvios nos orçamentos ou nas cobranças.

2.3.3 – Gerenciamento de Disponibilidade

Este processo visa garantir que os requisitos de disponibilidade sejam plenos e constantemente satisfeitos. Realiza o desenho, a implementação, a medição e o gerenciamento de disponibilidade da infra-estrutura de TI. Tem como meta manter o equilíbrio entre disponibilidade e custo bem como otimizar a disponibilidade da infra-estrutura disponível. Para isto é preciso projetar os serviços levando-se em conta a disponibilidade. Segundo HP (2005) o gerenciamento de disponibilidade tem como objetivo assegurar a entrega de serviços, no tempo e da maneira que eles são exigidos, através de um planejamento e da construção de uma infra-estrutura confiável e sustentável. Também é responsável pela manutenção de relacionamentos chaves para suporte e suprimentos, de acordo com os requisitos do serviço.

Além destes aspectos, o Gerenciamento de Disponibilidade tem ligações específicas com questões relacionadas à segurança. O acesso aos ativos de hardware e *software* só pode ser obtido por pessoas autorizadas, os serviços só podem estar disponíveis para quem tem permissões de acesso e seus dados disponíveis apenas dentro dos horários acordados, devem ser recuperados dentro de parâmetros acordados de integridade e de confidencialidade, devem ser operados e projetados de acordo com a política de segurança de TI.

2.3.4 – Gerenciamento de Capacidade

Este processo visa permitir que a organização possa gerir seus recursos e prever a necessidade de recursos adicionais ao longo do tempo. Para isto os recursos necessários para uma determinada solução de TI, devem ser planejados, justificados e gerenciados. Somente desta forma é possível evitar a falta ou excesso de recursos. É um processo afeto às áreas de negócios, recursos e serviços.

Segundo HP (2005), um dos principais objetivos do gerenciamento da capacidade é identificar e compreender os serviços de TI que são fornecidos, como estes recursos são utilizados, quais os padrões de trabalho existentes ou estabelecidos. Esta atividade permite garantir que os serviços podem e atingirão as metas definidas.

A monitoração do desempenho e a comparação com as metas estabelecidas permitem ao gerenciamento de capacidade informar ao gerenciamento de serviços possíveis falhas na prestação do serviço.

2.3.5 – Gerenciamento de Continuidade

Este processo é baseado no gerenciamento dos recursos organizacionais, técnicos e humanos visando garantir a manutenção dos serviços que suportam o negócio da organização, de acordo com os níveis de serviço acordados. O gerenciamento da continuidade visa garantir, também, o suporte necessário para a continuidade das operações no caso de interrupções no serviço. Garante que o serviço de TI é capaz de agregar valor para seus clientes e usuários em situações de falha das soluções de disponibilidade.

Segundo a HP (2005), o gerenciamento de continuidade tem como objetivo gerenciar riscos de falhas em serviços críticos de TI através da mitigação de riscos identificados e do planejamento de ações que permitam a recuperação do serviço em contingência, garantindo o suporte ao funcionamento contínuo dos negócios em um nível específico.

O gerenciamento de continuidade foca nos serviços essenciais para a manutenção dos processos críticos de negócio. Também é responsável por identificar e minimizar, previamente, qualquer impacto nos processos chaves de negócio. Tem como objetivo reduzir a vulnerabilidade da organização evitando a perda de confiança dos investidores.

2.4 – Disciplinas Operacionais

2.4.1 – Gerenciamento da Configuração

Este processo controla os itens de configuração que compõem a Infra-estrutura de Tecnologia da Informação. Levando em consideração as suas características físicas, suas conexões e suas configurações lógicas, desde seu aceite até sua ativação no ambiente que será disponibilizado. O gerenciamento da configuração administra as informações sobre todos os itens de configuração e os relacionamentos entre si. Um item de configuração é um componente dentro da organização podendo ser também uma configuração propriamente dita.

De acordo com HP (2005), a missão deste processo é a identificação, o controle e a auditoria de todas as informações necessárias para gerenciar os serviços de TI. Isto é efetivado através da definição e da manutenção de um banco de dados único de configuração. Este banco de dados, conhecido como CMDB (*Configuration Management Database*), possui informações sobre os itens controlados, seus status, ciclos de vida, seus relacionamentos além de outras informações necessárias ao gerenciamento de serviços de TI. Qualquer mudança na infra-estrutura de TI deve ser refletida neste banco de dados. Tem papel fundamental já que o gerenciamento da configuração assegura a existência de informações completas e precisas sobre a infra-estrutura de TI. Estas informações são utilizadas pelo restante da organização no suporte aos processos ITIL de entrega e de suporte de serviços.

2.4.2 – Gerenciamento de Mudanças

Este processo tem por objetivo assegurar a utilização de padrões e processos para o atendimento as mudanças no ambiente de TI. Engloba desde a verificação até a aprovação dos pedidos de uma mudança além de definir uma coordenação de mudanças aprovadas a serem implementadas. Entre outras atividades, deve ser feito um levantamento dos impactos das mudanças, considerando o relacionamento entre os itens de configuração do ambiente de TI bem como o monitoramento das aprovações de mudanças.

Conforme a HP (2005) o gerenciamento de mudanças tem como objetivo principal gerenciar todas as mudanças que possam gerar impactos na entrega dos serviços. É realizado através de um processo único e integrado de aprovação, programação e controle da mudança. Visa assegurar que a infra-estrutura de TI não seja afetada negativamente com a mudança expondo o negócio ao menor nível de risco possível. Ainda segundo HP (2005), o gerente de mudanças coordena a implementação da mudança. Todos os envolvidos devem ser avisados com antecedência sobre o planejamento da implementação da mudança. Para sua implementação, devem estar previstos planos de retorno, caso a mudança não gere os efeitos desejados.

2.4.3 – Gerenciamento de Incidentes

Este processo tem por objetivo principal restabelecer a normalidade operacional de um serviço no menor tempo possível, minimizando o impacto adverso nas operações do negócio. Pela definição da biblioteca ITIL, um incidente é todo evento que não faz parte da rotina do modelo de gestão de um serviço, podendo causar uma interrupção ou redução na qualidade do serviço prestado. Relaciona-se com a garantia do atendimento dos níveis de serviço acordados e ao tempo e capacidade para contornar esses incidentes tais como erros, interrupções no serviço, requisições de serviço, etc. Um incidente pode ser gerado tanto por um relato à Central de Serviços quanto por uma ferramenta automatizada de monitoração e gestão de serviços.

O gerenciamento de incidentes visa assegurar que os melhores níveis possíveis de qualidade do serviço e de disponibilidade sejam mantidos conforme os Acordos de Nível de Serviço (SLA). Pode ser resolvido com uma solução definitiva ou de contorno. Tem relações diretas com todas as disciplinas operacionais (Gerência de configuração, Mudanças, Problemas e Liberação).

2.4.4 – Gerenciamento de Problemas

Este processo tem como objetivo minimizar o impacto adverso de incidentes de problemas no negócio, causado por erros na infra-estrutura de TI. Visa prevenir a recorrência de incidentes relacionados a erros. Um problema tem como base a causa raiz desconhecida de um ou mais incidentes, não necessariamente – ou com frequência – resolvido no momento que o incidente for fechado. Um erro conhecido tem como definição um incidente ou problema para o qual a causa raiz é conhecida e para o qual está identificada uma solução de contorno temporária ou uma alternativa permanente. Quando implementado efetivamente trata-se de um processo pró-ativo que permite a solução do problema antes que o erro relacionado ocorra.

Segundo HP (2005), o processo de gerenciamento de incidentes tem como missão minimizar os impactos na interrupção dos serviços de TI com a utilização de recursos que permitam solucionar problemas de acordo com as necessidades do negócio. Deve registrar informações que permitam a melhoria da forma como a organização trata seus problemas de TI . Tem como resultado níveis mais altos de produtividade e de disponibilidade dos ambientes de TI.

Ainda segundo HP (2005), os estágios presentes no controle de problemas são:

- Identificação e registro dos problemas
- Classificação dos problemas
- Diagnóstico dos problemas
- Análise e identificação da causa raiz dos problemas

2.4.5 – Gerenciamento de Liberação

Este processo tem como objetivo garantir que apenas versões autorizadas, testadas, aprovadas e corretamente liberadas sejam disponibilizadas aos usuários. O gerenciamento de liberação é um dos processos responsáveis pela implementação de mudanças no ambiente de infra-estrutura de TI por disponibilizar no ambiente de produção um conjunto de itens de configuração, novos ou modificados, e que foram testados em conjunto. O processo de gerenciamento de liberação é o responsável por introduzir esses novos itens na infra-estrutura de TI e gerenciar as atividades relacionadas à liberação.

Segundo HP (2005), o foco do gerenciamento de liberação é permitir o uso efetivo dos serviços de TI na organização. Isto se dá através do planejamento, projeto, construção, testes e por fim liberação dos componentes de hardware e *software*. O objetivo é assegurar o alinhamento aos objetivos organizacionais permitindo apenas a liberação de versões compatíveis, licenciadas e apropriadas.

3 – GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS BASEADO NAS MELHORES PRÁTICAS DO ITIL

A maioria dos analistas de suporte de 1º nível tem como tarefa diária apagar incêndios. O grande volume de chamados com erros em sistemas e mau funcionamento dos componentes de hardware acaba criando um gargalo para a equipe. O dia-a-dia corrido, a equipe acaba fazendo com que os problemas não sejam resolvidos definitivamente, ou seja, não é encontrada a causa raiz, utilizam-se apenas soluções paliativas para contornar a pressão dos usuários.

O problema na qualidade do atendimento faz com que não se encontre a causa raiz de um problema, assim fazendo com que o incidente volte a acontecer novamente, ocupando o tempo da equipe de suporte para resolvê-lo. O que acaba acontecendo é que a equipe de suporte quase nunca resolve o problema de uma forma definitiva devido a falta de tempo.

Segundo REDWOOD (2006), os objetivos do gerenciamento de problemas incluem aumentar a qualidade da infra-estrutura de TI pela investigação das causas dos incidentes, ou potenciais incidentes, e remove-las de forma permanente, prevenção de incidentes para que nem cheguem a ocorrer e minimizações dos impactos caso ocorram.

Uma forma de reduzir a grande quantidade de incidentes é evitando a sua recorrência. Através do Processo do Gerenciamento de Problemas, os incidentes com causas não-identificadas

Conforme REDWOOD (2006), o primeiro objetivo do gerenciamento de problemas é minimizar o impacto adverso dos incidentes e problemas no negócio, causados por erro de infra-estrutura. O segundo é prevenir a recorrência de incidentes associados a esses erros.

O Gerenciamento de problemas também tem outras preocupações que são: registrar todos os erros conhecidos e soluções de contorno. Com isto é possível realizar uma melhor gestão do conhecimento, fazendo com que a maioria dos incidentes sejam resolvida no 1º nível de suporte, pois as informações para solução dos erros conhecidos

estarão armazenadas na base de conhecimento. Com a base de conhecimento e aumento da taxa de resolução no primeiro nível de atendimento é possível reduzir a carga de trabalho para o 2º nível de suporte, dando espaço para a equipe técnica se livrar de incidentes e ocupar o seu tempo com atividades pró-ativas, fazendo melhorias nos serviços.

Entre os benefícios da adoção formal para o gerenciamento de problemas pode-se destacar, segundo REDWOOD (2006), melhor índice de solução no primeiro contato com a central de serviços. Ainda segundo REDWOOD (2006), o gerenciamento de problemas permite um maior percentual de reparo em primeiro nível na central de serviços, conseguindo através da captura, retenção e acesso aos dados sobre a solução ou contorno do incidente na base de dados de conhecimento à disposição da central de serviços no momento da chamada.

O Gerenciamento de mudanças é de extrema importância para o gerenciamento de problema, pois ao se realizar a correção dos erros estes sejam previamente analisados em relação aos riscos. Muitas vezes a correção de um erro, acaba gerando mais incidentes e criando impacto para os usuários e até mesmo ao negócio da empresa.

3.1 – Objetivo

Este processo tem a missão de minimizar a interrupção nos serviços de TI através da organização dos recursos para solucionar problemas de acordo com as necessidades de negócio, prevenindo a recorrência dos mesmos e registrando informações que melhorem a maneira pela qual a organização de TI trata os problemas, resultando em níveis mais altos de disponibilidade e produtividade.

Conforme REDWOOD (2006), o re-direcionamento dos esforços de uma organização, de reação a um grande número de incidentes para a prevenção de incidentes, permite um melhor serviço aos clientes e torna o uso dos recursos disponíveis mais efetivo e eficiente dentro da organização de suporte em TI.

Ainda segundo REDWOOD (2006) o gerenciamento de problemas tenta encontrar a causa raiz dos incidentes e inicia ações para melhorar ou corrigir a situação. Parte da responsabilidade do gerenciamento de problemas é garantir que as informações sejam documentadas de tal forma que possam ser prontamente disponibilizadas para a equipe de primeiro e segundo nível.

3.1.1 – Principais Objetivos

- Minimizar os efeitos adversos no negócio;
- Tratar Incidentes e Problemas causados por erros na infra-estrutura;
- Prevenir pró – ativamente a ocorrência dos incidentes, problema e erros;
- Reduzir o número geral de incidentes de TI;
- Garantir que os fornecedores cumpram os contratos.

Conforme REDWOOD (2006), o resultado do gerenciamento de problemas, em longo prazo, é uma diminuição significativa no número de incidentes.

3.1.2 – Escopo

- Problemas que afetam os serviços de TI;
- Problemas recorrentes;
- Gerenciamento pró-ativo de problemas;
- Incidentes de maior importância;
- Relacionamento com os fornecedores.

3.2 – Descrições do Processo

O processo de Gerenciamento de Problemas tem o foco em encontrar relacionamentos entre incidentes, problemas e Erros Conhecidos. Estes que são pontos chaves para compreender a análise da causa raiz. O princípio básico está em começar com muitas possibilidades e ir estreitando até encontrar a causa raiz final.

De acordo com REDWOOD (2006), o gerenciamento de problemas possui tanto aspectos reativos quanto pró-ativos. O aspecto reativo trata da solução de problemas em

resposta a um ou mais incidentes. O gerenciamento de problemas pró-ativo lida com a identificação e a solução de problemas e erros conhecidos antes que, em primeiro lugar, os incidentes ocorram.

O processo de Gerenciamento de Problemas requer as seguintes entradas:

- Registro de incidentes detalhados, estes dados serão usados para fazer o diagnóstico da causa raiz;
- Erros conhecidos cadastrados podem ser que haja algum relacionamento com o problema que esta em análise;
- Informações dos IC (Itens de Configuração) que estão armazenados do BDGC (Banco de Dados do Gerenciamento de Configuração), base que é administrada pelo processo de Gerenciamento de configuração. Pode ser que o erro esteja relacionado aos componentes do IC principal. Entender os relacionamentos, dependências e conexões entre os IC's associados ao problema pode ajudar a identificar mais rápido a causa-raiz;
- Informações de outros processos. Por exemplo: o Gerenciamento do Nível de serviço prove informação sobre os prazos a serem cumpridos, o Gerenciamento de mudanças provê informação sobre as mudanças que podem ser parte do Erro conhecido.

3.3 – Saídas do processo

- RMDs (Requisições de Mudança) para começar o processo de mudança para resolver os Erros Conhecidos. Um erro Conhecido certamente será resolvido passando antes por uma mudança na infra-estrutura. Toda a mudança deve ser gerenciada;
- Informação gerencial do processo;
- Soluções de contorno criadas;
- Erros conhecidos registrados;
- Atualização dos registros de problemas e registro de problemas resolvidos quando o erro conhecido for resolvido.

3.4 – Atividades

O Gerenciamento de Problemas tem quatro atividades:

- Controle de problemas;
- Controle de erros;
- Gerenciamento pró-ativo de problemas;
- Finalização da revisão dos problemas graves.

As duas atividades principais são o controle de problemas e o controle de erros, que têm como finalidade, a primeira vai identificar a causa-raiz e a solução definitiva do problema, e a segunda vai acompanhar a remoção do erro através do Gerenciamento de mudanças.

3.5 – Ferramentas e Técnicas

Para a identificação da causa-raiz dos problemas são sugeridas algumas ferramentas da área de gestão da qualidade, dentre elas estão o Diagrama de *Ishikawa* e a Análise de *Kepner e Trogoe*.

3.5.1 – Diagrama de *Ishikawa*

O diagrama de *Ishikawa*, também conhecido como Diagrama de Causa-efeito ou Diagrama Espinha de Peixe, apresenta os fatores que podem afetar a qualidade, resultando em um problema. Este Diagrama é muito utilizado na área de qualidade e também pode ser aplicado no processo de Gerenciamento de Problema para o diagnóstico da causa-raiz.

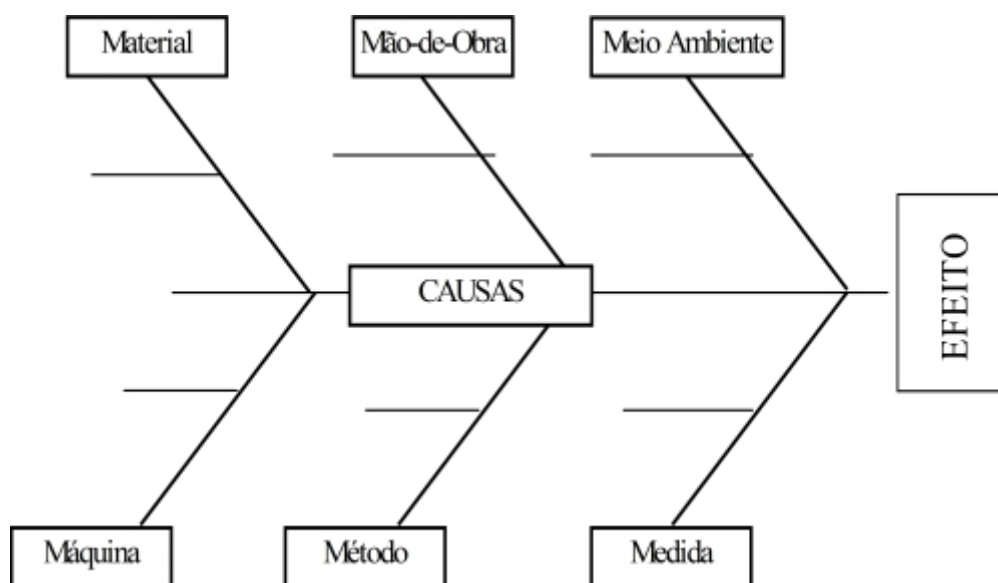


Figura 1. Diagrama de *Ishikawa* <http://gestaoindustrial.com/Ishikawa.jpg>

3.5.2 – Análise de Kepner e Tregoe

É um método desenvolvido por Charles Kepner e Benjamin Tregoe, que tem uma sistemática para resolver problemas e usar o máximo de vantagem do conhecimento das experiências anteriores.

Os passos sugeridos para a identificação do problema são:

- Definir o Problema;
- Descrever o problema relacionando identidade, localização, tempo e tamanho;
- Estabelecer possíveis causas;
- Testar a causa mais provável;
- Verificar a verdadeira causa.

3.5.3 – Controle de Erros



Figura 2. Diagrama de Controle de Problemas - Apostila fundamentos em gerenciamento de serviços de TI com base na ITIL V2 - www.tiexames.com.br.

Envolve o processamento do erro conhecido até sua erradicação utilizando uma mudança, esta mudança será controlada pelo Gerenciamento de Mudanças.

Conforme REDWOOD (2006), esta parte do processo trata do controle de erros conhecidos e da geração de RDM's, para que o gerenciamento de mudanças possa remover os erros conhecidos de infra-estrutura.

Metas: Identificar, monitorar e erradicar erros quando justificavam ligações entre ambientes de desenvolvimento e produção, ambos os ambientes alimentam a base de dados de erros conhecidos.

Atividades:

- Identificação e registro de erros;
- Avaliação de erros;
- Registro da solução de erros e emissão de uma RDM;
- Monitoramento das soluções;
- Fechamento dos erros.

Segundo REDWOOD (2006), esta parte do processo também mantém as bases de dados de conhecimento sobre erros conhecidos e soluções de contorno. Publica os erros conhecidos, e assim, o processo de incidentes pode resolver incidentes de forma mais rápida, e investiga se os problemas e/ou erros conhecidos estão (ou não) presentes em outras partes a infra-estrutura controlada.

3.5.4 – Gerenciamento Pró-ativo de problemas

O Gerenciamento Pró-ativo de Problemas cobre as atividades destinadas à identificação e resolução de Problemas antes da ocorrência de Incidentes.

Essas atividades são:

- Análise de Tendência;
- Ações preventivas;

- Realimentação das informações para as pessoas adequadas (informações de tendências podem ser úteis na identificação da causa raiz).

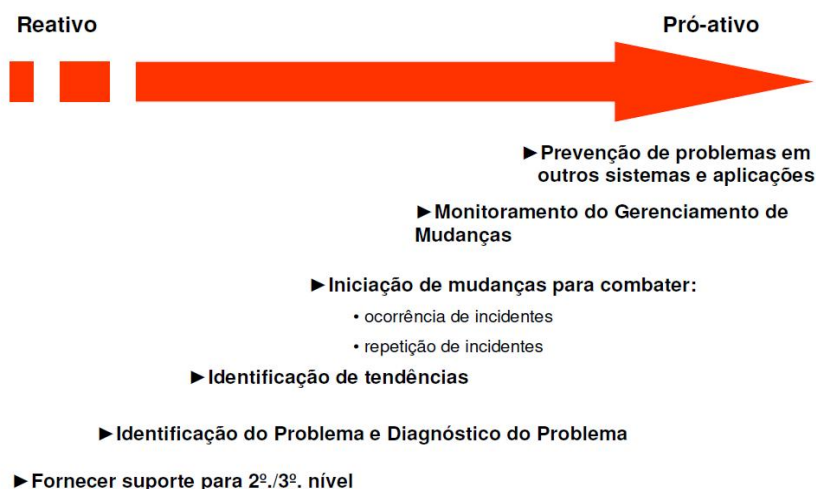


Figura 3. Fluxo de Diagnóstico de Problemas – Reativo/Pró-ativo - Apostila fundamentos em gerenciamento de serviços de TI com base na ITIL V2 - www.tiexames.com.br.

Segundo REDWOOD (2006), tem função de prevenir a introdução de novos incidentes e problemas. Ainda segundo REDWOOD (2006), esta parte do processo monitora ativamente os incidentes e, com o uso de métodos estatísticos, tenta identificar tendências permitindo o reconhecimento dos problemas.

3.6 – Relacionamentos

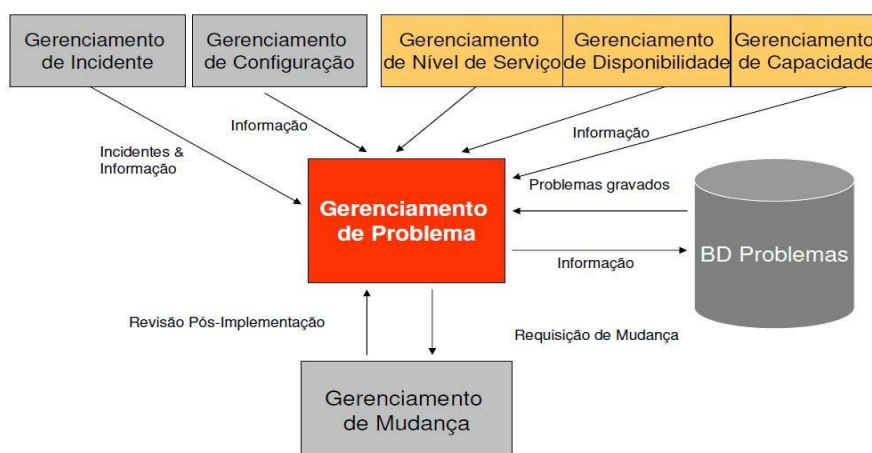


Figura 4. Diagrama de Gerenciamento de Problemas (relacionamentos outras gerências - Apostila fundamentos em gerenciamento de serviços de TI, com base na ITIL V2 - www.tiexames.com.br.

O gerenciamento de problemas tem ligações muito próximas com outros processos da ITIL, então é de extrema importância que estes processos forneçam informações precisas, para que o Gerenciamento de Problemas possa identificar com precisão e rapidez a causa raiz dos problemas e propor uma solução de contorno.

De acordo com REDWOOD (2006), o processo de gerenciamento de problemas utiliza informações coletadas de várias outras áreas, incluindo o gerenciamento de incidentes e mudanças.

O processo de Gerenciamento de Mudanças depende da precisão dos dados de configuração para assegurar o conhecimento sobre o impacto completo de se aplicar a mudança. Existe um relacionamento muito próximo com o Gerenciamento da Configuração, Gerenciamento de Liberações e o Gerenciamento de Mudanças.

Avisar a Central de Serviços sobre mudanças é crucial. Mudanças precisam estar cientes no processo de Gerenciamento de Incidentes.

Também o processo de Gerenciamento de Problemas pode submeter uma RDM para resolver Erros Conhecidos e algumas vezes podem causar um efeito bola de neve, se o processo de Gerenciamento da Configuração não tiver habilidade para informar quais componentes irão ser afetados (incluindo hardware, software, ANS¹)

Outros processos podem estar vinculados com Gerenciamento de Mudanças no sentido de que eles podem também requisitar mudanças (Gerenciamento da Disponibilidade) ou eles serão consultados para determinar o impacto da mudança (Gerenciamento da Continuidade dos Serviços em TI, Gerenciamento do Nível de Serviço e Gerenciamento da Capacidade).

O Gerenciamento de Mudanças é um dos processos do ITIL que pode frequentemente não estar vinculado com outros processos. A equipe de TI tem a tendência de pensar que “aquilo” é apenas uma pequena mudança, nada será afetado.

¹ Acordo de Nível de Serviço

Nestas situações é freqüente acontecer danos. Disciplina é necessário para aderir a este processo.

As vantagens concretas do Gerenciamento de Mudanças são:

- Menor impacto das mudanças na qualidade da entrega de Serviços em TI e o Acordo de Nível de Serviço (ANS)
- Através de um planejamento estruturado, o custo de uma mudança pode ser estimado de forma mais precisa.
- Menos mudanças precisam ser revertidas, mas se for necessário o processo será mais simples.
- Aumento da produtividade dos usuários devido a redução das interrupções de serviços
- Aumento da produtividade da equipe de TI (menos tempo perdido em consertar mudanças)

4 - ESTUDO DE CASO – GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS NO STJ

4.1 Descrição da Organização Objeto do Estudo de Caso

A Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça presta serviços de TI a cerca de 4.500 (quatro mil e quinhentos) usuários internos e, ainda, a diversos usuários externos que utilizam os serviços WEB disponíveis. Possui, também, um parque tecnológico bastante diversificado com aproximadamente 4.000 (quatro mil) estações de trabalho. Além dessa infra-estrutura de hardware, apresenta uma complexa gama de sistemas informatizados que prestam apoio administrativo e jurisdicional à instituição.

Atualmente a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) é constituída por 3 (três) Coordenadorias. A Coordenadoria de Desenvolvimento (CDES), é a responsável pelo desenvolvimento e sustentação das aplicações e sistemas, a Coordenadoria de Relacionamento (CORE), presta o serviço de suporte técnico aos usuários (Certificada ISO 9000, NBR ISO 9001:2008) e finalizando a Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção (CIEP) possui a atribuição de manter a infra-estrutura de TI da organização (certificada em Segurança da Informação – ISO 27001 e ISO 27002).

Os organogramas das coordenadorias com as suas estruturas hierárquicas são apresentados nas figuras abaixo.

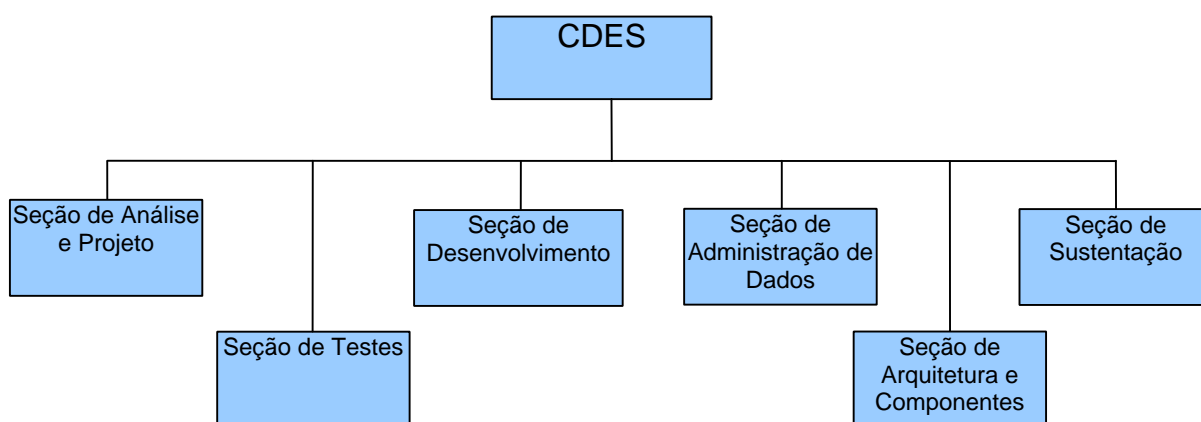


Figura 5. Organograma CDES. Fonte: STJ

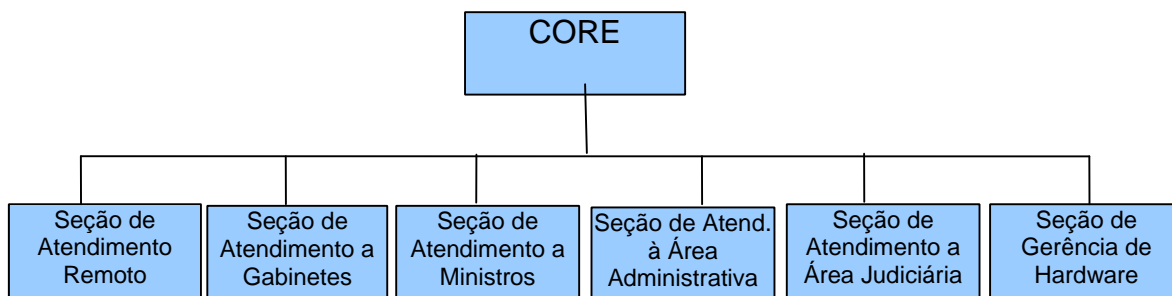


Figura 6. Organograma CORE. Fonte: STJ

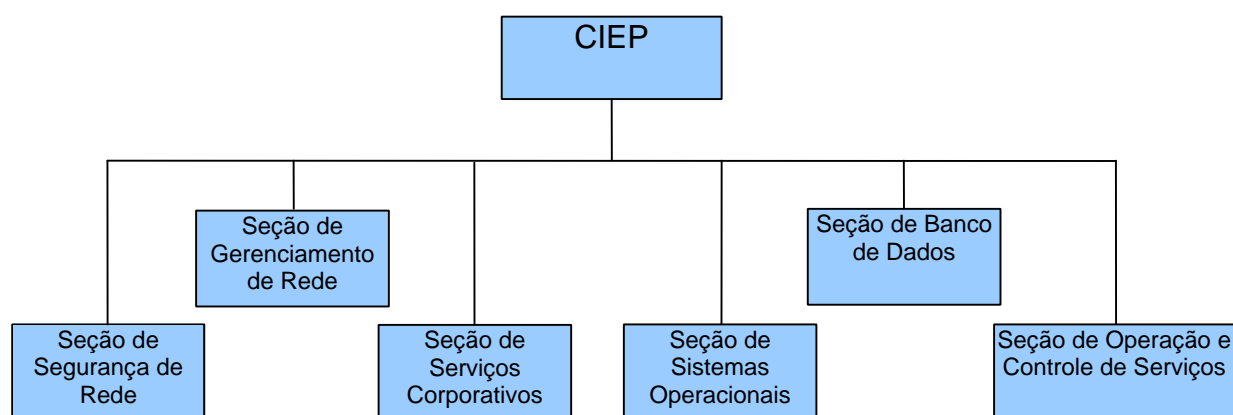


Figura 7. Organograma CIEP. Fonte: STJ

De acordo com a regulamentação de serviço das unidades organizacionais do STJ, segue as descrições das três coordenadorias da Secretaria de Tecnologia da Informação:

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), subordinada ao Diretor-Geral, tem por finalidade prover soluções de tecnologia da informação, automação de processos, comunicação eletrônica e armazenamento de dados.

À Coordenadoria de Desenvolvimento (CDES) compete planejar, projetar e gerir sistemas e os aplicativos utilizados pelas unidades do Tribunal.

À Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção (CIEP) compete manter operacionais os sistemas de informação de toda a rede de comunicação de dados que atende o Tribunal, bem como desenvolver as atividades de prospecção e absorção de soluções de infra-estrutura tecnológica.

À Coordenadoria de Relacionamento (CORE) compete prover e manter o parque de hardware e *software* das estações de trabalho, prover suporte ao uso de soluções de tecnologia da informação para os usuários, bem como identificar novas demandas.

(STJ, Regulamento de Serviço, 2009).

4.2. Verificação da terceirização de TI no STJ quanto à ANS (Acordo de Níveis de Serviços)

O STJ possui um plano de gestão em vigor para o biênio 2008/2010. A metodologia utilizada foi o *Balanced Scorecard* – BSC, no alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de forma a permitir que as unidades atuem de maneira coordenada, com visão estratégica definida.

A missão do STJ está assim definida de acordo com o plano de gestão (STJ, 2008/2010):

“Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva”.

Os objetivos estratégicos definidos para o STJ são:

- Oferecer serviços com qualidade
- Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental
- Fortalecer as relações institucionais
- Reduzir a entrada de processos recursais
- Elevar a produção de julgados
- Acelerar o trâmite processual
- Contribuir para a modernização do judiciário
- Melhorar o clima organizacional
- Desenvolver competências
- Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros

O Mapa Estratégico do STJ é apresentado na figura 8, considerando as perspectivas Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Orçamento, que integradas proporcionam uma gestão equilibrada do desempenho organizacional.

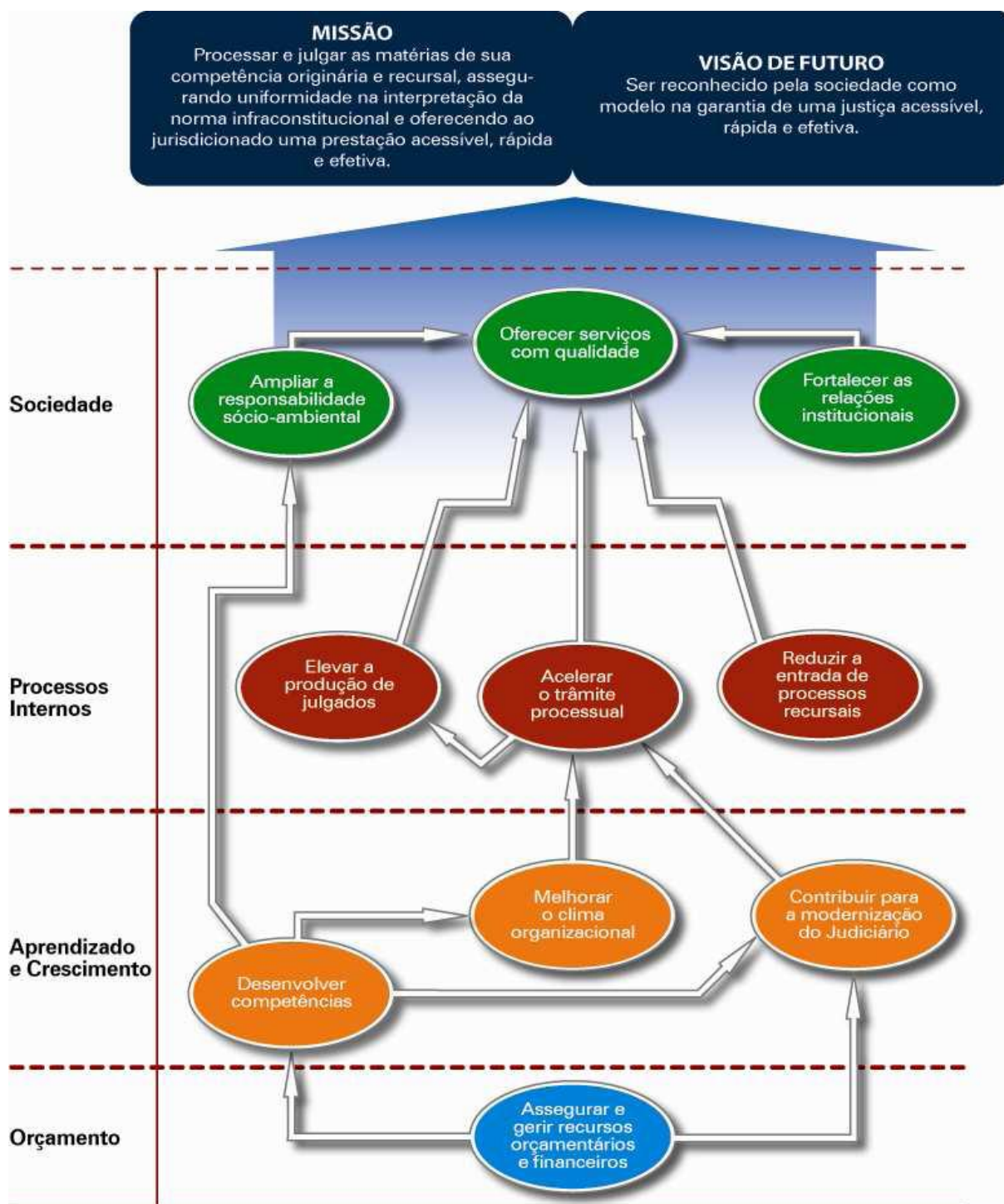


Figura 8. Mapa Estratégico do STJ. Fonte: Plano de Gestão 2008/2010

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) é o desdobramento do Plano de Gestão do Superior Tribunal de Justiça no que concerne a ações de modernização tecnológica e informatização.

A Secretaria de Tecnologia da Informação identificou os objetivos estratégicos de TI que apóiam o alcance das metas da gestão, distribuindo-os pelas perspectivas do *Balanced Scorecard* – BSC.

A STI adotou as seguintes perspectivas: Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Orçamento.

A missão da STI foi assim definida de acordo com o plano de gestão da STI (STJ, 2006b): “Prover soluções de Tecnologia da Informação em parceria com usuários internos e externos, visando à modernização, agilidade e eficácia dos serviços prestados pelo Superior Tribunal de Justiça à sociedade”.

Os objetivos estratégicos definidos para o STI são:

- Elevar a satisfação do usuário
- Assegurar níveis de serviço acordados
- Elevar a produção de soluções de TI
- Fortalecer o clima de trabalho da STI
- Aprimorar continuamente a equipe técnica
- Formar competências gerenciais
- Aprimorar a gestão orçamentária

O Mapa Estratégico do STI é apresentado na figura 8, considerando as perspectivas Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Orçamento.

1) A fundamentação do objetivo da contratação dos serviços de TI atende aos requisitos legais?

Existe a necessidade legal de se justificar o objetivo da contratação, conforme se pode ver no art. 2º do Decreto 2.271/97.

Considerando que a falta de motivação e de planejamento podem impedir que sejam atendidos os princípios da eficiência,

eficácia e economicidade dos gastos públicos, o planejamento das contratações de serviços de TI deve iniciar pela justificativa da necessidade desses serviços, explicitando a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, nos termos do art. 2º do Decreto 2.271/1997 e do benefício efetivo que seu atendimento possa retornar para a sociedade (TICONTROLE, 2008).

Na fundamentação do objetivo da contratação de serviços de TI deve-se procurar responder a perguntas como:

Qual é a necessidade? Qual é o problema? O problema realmente precisa ser resolvido? Qual é o custo de resolvê-lo? Qual é o impacto de resolvê-lo? E o de não resolvê-lo? Quais as alternativas de solução? Só otimizar o processo de trabalho sem informatizar não resolveria o problema? Informatizar o processo realmente resolve o problema? Informatizar cria outros problemas ou gargalos? Os problemas ou gargalos gerados são problemas maiores que o problema a ser resolvido? Há soluções prontas? Qual a responsabilidade e o compromisso das unidades clientes que solicitam sistemas de informação e outros serviços de TI? Por exemplo: participam formalmente da definição da necessidade e dos requisitos de negócio da solução? Homologam os produtos e serviços entregues com relação à aderência ao negócio do órgão? Participam da atestação das faturas, com as implicações de também serem responsáveis no caso de detecção de mau gasto público? Finalmente, contextualmente falando, qual o risco do benefício pretendido não se realizar? (TICONTROLE, 2008).

A Secretaria de Tecnologia da Informação possui um processo definido para a elaboração de projetos básicos nas contratações de TI em que são feitas as análises de custo/benefício dos serviços a serem contratados. No processo também são explicitados os benefícios da contratação em termos de negócio do Órgão e não somente em termos

de TI, e também são utilizadas mais de uma fonte na elaboração da estimativa de preços das licitações de TI.

Outra atividade incorporada no processo é o compartilhamento da responsabilidade pela decisão estratégica de gastos na área de TI com as unidades de negócio beneficiadas ou demandantes.

A instrução normativa nº 6, de 18 de julho de 2007, institui o Manual de Gestão de Projetos do Superior Tribunal de Justiça, que define regras e reúne práticas para elaboração e gestão de projetos. E para apoiar os gestores de projetos foi criado o Escritório Corporativo de Projetos.

2) O modelo de prestação dos serviços de TI utilizado atende aos requisitos legais e às boas práticas?

Na definição do modelo de prestação de serviços deve ser observado o que diz a Lei 8.666 em seu art. 3º, § 1º que determina que a licitação precisa garantir o princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração.

O modelo de prestação de serviços de TI deve ser escolhido entre as alternativas que apresentem melhor equilíbrio entre os requisitos de eficácia (“garantia do cumprimento das obrigações”), de eficiência (“menor custo possível”), de economicidade (“maior benefício possível a um custo aceitável”) e de isonomia entre licitantes (“ampliação da competitividade”) (TICONTROLE, 2008).

A concepção do modelo de prestação de serviços deverá procurar uma solução de TI sustentável, que possa permitir o domínio do conhecimento do negócio por parte do órgão contratante, de forma a permitir uma menor dependência do contratado.

Para ser sustentável e atender ao princípio da eficiência, o modelo de prestação de serviços deve ser escolhido de modo a evitar a excessiva dependência de fornecedores, lançando mão

de elementos que reduzam o custo de mudança de fornecedor e assegurando-se da posse efetiva de todos os recursos necessários para tal, em especial do recurso conhecimento de negócio envolvido. (TICONTROLE, 2008).

O parcelamento dos serviços de TI deverá ser feito sempre que for vantajoso para a administração nos quesitos técnicos e econômicos.

O parcelamento do objeto deve ser realizado sempre que for possível e viável técnica e economicamente, desde que tal parcelamento efetivamente aproveite melhor os recursos disponíveis no mercado, amplie a competitividade, mantenha a economia de escala e se traduza a contratação mais vantajosa para a Administração. (TICONTROLE, 2008).

Na escolha do modelo de prestação de serviços deverá estar caracterizada a terceirização legal, ou seja, não poderá ocorrer:

- a pessoalidade (ou habitualidade) e a subordinação direta;
- a ingerência da Administração na gestão dos empregados do Contratado;
- a utilização de recursos preponderantemente da Administração para realizar os serviços contratados;
- a remuneração do contratado pela simples disponibilidade de seus empregados, ao invés de remuneração proporcional aos resultados alcançados durante a execução do contrato;
- a gestão dos resultados do contrato mais dependentes da Administração do que do Contratado.

A contratação para a prestação dos serviços de TI no STJ, foi concebida visando o parcelamento em três contratos para cada uma das coordenadorias da STI. O objetivo dessa divisão foi atender da melhor forma possível os requisitos técnicos específicos de cada coordenadoria, visando a economicidade e o melhor uso dos serviços disponíveis no mercado.

No contrato da CIEP – Central de suporte – a gestão técnica e administrativa é dividida entre o responsável pela Seção de Operação e Controle de Serviços e o coordenador da CIEP, respectivamente. Para o controle das atividades realizadas pela contratada os gestores se utilizam de relatórios de serviços executados, entre outros métodos. Nesse contrato a mensuração do serviço leva em consideração dois critérios: a quantidade de horas solicitadas em ordem de serviços e comprovadamente executadas e a quantidade de chamados técnicos encaminhados solicitando serviços não planejados na ordem de serviços.

No contrato da CORE – *Service Desk* – a gestão do contrato é de responsabilidade do coordenador da CORE. O objeto do contrato é calculado com base na quantidade de chamados técnicos de 1º nível (atendimento remoto) e quantidade de chamados técnicos de 2º nível (atendimentos presenciais) atendidos pelo contratante. A fiscalização desses chamados técnicos é auxiliada por uma ferramenta computacional que automatiza a gerência do ciclo de atendimento dos chamados solicitados. O atendimento dos chamados é acompanhado quantitativamente e qualitativamente por servidores públicos das seções da CORE que monitoram a satisfação dos usuários atendidos, por meio de pesquisas.

No contrato da CDES – Fabrica de *Software* – O gestor do contrato é o coordenador da CDES. O contrato firmado tem como objeto a prestação de serviços de desenvolvimento de *software*. As entregas da contratada são efetuadas na forma de projetos de desenvolvimento onde a mensuração do trabalho executado utiliza-se da técnica de contagem de pontos de função. Para realizar a fiscalização de forma satisfatória foi necessário organizar as seções da coordenadoria de desenvolvimento de maneira que cada área ficou responsável por uma das fases dos ciclos de desenvolvimento, e desta forma pudessem apoiar o coordenador no acompanhamento dos projetos encaminhados à fabrica.

4.3. Service Desk – Gerência de Incidentes no STJ

Há cinco anos, a Coordenadoria de Relacionamento (CORE) implantou a certificação ISO 9001:2008 nas áreas responsáveis pelo atendimento das demandas de informáticas de seus usuários. Seu escopo engloba “Recebimento, Processamento e Solução de Solicitações de Suporte em TI”, (ANEXO I) cujo organismo certificador que emitiu a certificação foi a BSI Management Systems, novembro de 2005, através do *Hold Certificate N° FS 97351*, seu primeiro certificado, renovado em novembro de 2009, pelo certificador ICP BRASIL, conforme ANEXO II.

A CORE, coordenadoria diretamente subordinada à Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), tem como premissa maior tratar das necessidades de seus usuários no que tange assuntos de informática. A figura a seguir demonstra a sua estrutura através de um organograma:

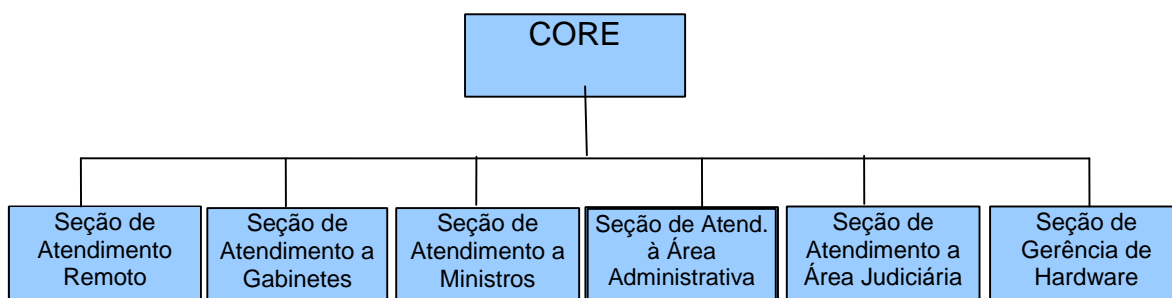


Figura 9 – Organograma CORE. Fonte: STJ

Receber este certificado e padronizar o atendimento seguindo os seus preceitos foi a materialização de uma antiga preocupação que esta coordenadoria há tempos tinha: que é a preocupação com o seu cliente interno e, mais ainda, a preocupação com o atendimentos das necessidades de informática deste cliente.

Muito se evoluiu da era anterior à ISO para os tempos atuais, e aqui elencamos algumas mudanças:

- a) Evolução na forma de atender;
- b) Aprimoramento dos sistemas descentralizados de coleta de informações de atendimento que fez gerar um único sistema gerenciador de todo o atendimento, o SIGA - Sistemas Integrados de Gerência de Atendimento;
- c) Ampliação da estrutura de atendimento, tanto física, quanto de efetivo de pessoal;
- d) Criação de parcerias com outras unidades internas do Superior Tribunal de Justiça (STJ), tais como: Secretaria de Administração e Finanças (SAF), Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Coordenadoria de Desenvolvimento (CDES), Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção (CIEP) e Seção de Gerência de Hardware e *Software* (SEGHS), todos aqui denominados fornecedores, que, a partir de então, começaram a dar maior apoio às necessidades desta coordenadoria, facilitando, em demasia, o cumprimento da nossa missão, e;
- e) Sensibilização do Alto Escalão da necessidade da profissionalização do atendimento e da procura da melhoria contínua da prestação de serviços de informática.

Muito embora a implantação da ISO tenha trazido melhorias significativas, percebemos que, com a evolução das formas de prestação de serviços, com as crescentes exigências que os clientes demandam e, principalmente, com o aprimoramento das técnicas de aplicação de melhores práticas e de governança, nos vimos obrigados a adequar a nossa situação a essa realidade.

4.4. Implementando o Gerenciamento de Problemas no STJ

No STJ existem práticas de gerenciamento de mudanças, sob gestão da coordenadoria de infra-estrutura (CIEP) e de gerenciamento de incidentes, sob gestão da coordenadoria de relacionamento (CORE), onde funciona o *Service Desk*. O Sistema Integrado de Gerenciamento de Atendimento (SIGA), roda em segundo plano em todas as estações das pessoas que trabalham em uma das três coordenadorias, CDES, CIEP e CORE e é aberto automaticamente na tela, assim que tem uma nova solicitação para a área envolvida.

Os chamados abertos no SIGA são descritos por tipo de ocorrência, problema, categoria, e detalhes em texto escrito pelo usuário. O usuário pode realizar a solicitação de abertura de chamado diretamente de sua estação, ou pelo *Help Desk*. No seu tratamento, os sub-chamados são direcionados pelo *Help Desk*, sob gestão da CORE para as outras coordenadorias, CDES, quando relacionado à desenvolvimento e CIEP, quando relacionado à infra-estrutura. Após a solução do incidente, o chamado é fechado com a descrição da solução adotada e o usuário é informado pelo *Service Desk*. A CIEP tem certificação em segurança ISO 27001 e a CORE, ISO 9000.

Os processos de gerenciamento de incidentes e de mudanças do STJ funcionam de forma satisfatória. Entretanto, apesar de existirem dados históricos relativos ao gerenciamento de incidentes e de mudanças não existe nenhum processo de gerenciamento de problemas que busque com efetividade a solução da causa raiz dos incidentes.

Baseado na estrutura organizacional vigente e utilizando os processos já implementados, foi definida uma proposta de implementação do gerenciamento de problemas no STJ.

A proposta é baseada no relacionamento dos incidentes registrados e das mudanças efetivadas. A CORE, responsável pelo *Service Desk*, passa a fazer, com base nos dados históricos armazenados no SIGA, uma verificação dos incidentes, o

relacionamento entre eles e as mudanças executadas. Quando identificar que um incidente foi resolvido, mas que sua causa raiz é desconhecida, ou ainda não foi sanada, a CORE registra um problema que ficará aberto até que a causa raiz seja conhecida e tratada. O tratamento do problema se relaciona com o gerenciamento de mudanças, onde muitas vezes mudanças de infra-estrutura e aplicação são necessárias para sanar a causa raiz de um ou mais incidentes. Com a implantação, a estrutura da CORE atualizada passa a ser:

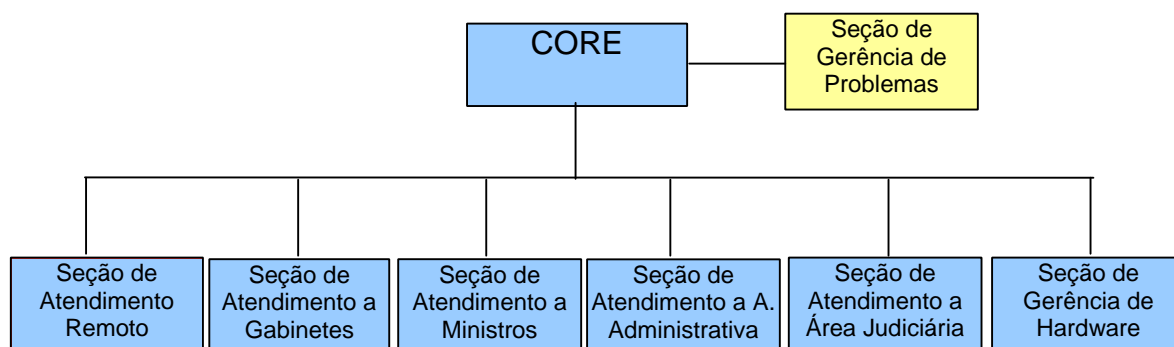


Figura 10. Proposta de Novo Organograma da CORE

A CORE passa a contar com uma seção de gerência de problemas, que apesar de estar dentro da estrutura da CORE, conta obviamente com técnicos especializados das outras coordenadorias, ou seja, Infra-Estrutura (CIEP) e Desenvolvimento (CDES). Quando o processo estiver mais maduro e otimizado, será necessário repensar a estrutura organizacional da Secretaria de Tecnologia da Informação, com a finalidade de se aproveitar ao máximo os recursos querem sejam humanos ou ferramentais. A seção de gerência de problemas tem como função identificar e relacionar os incidentes a problemas relativos a desenvolvimento e infra-estrutura. Uma das atividades da seção de gerência de problemas é criar e manter um sistema informacional SGP (Sistema de Gerência de Problemas), baseado em uma ferramenta de BI (*Business Intelligence*). Os módulos do SGP estão descritos na figura abaixo:



Figura 11. Sistema de Gestão de Problemas STJ.

No SGP são feitos os relacionamentos de incidentes registrados no SIGA. Os relacionamentos são feitos baseados nos dados históricos de incidentes, identificando as tendências e a co-relação de um ou mais incidentes.

Sempre que identificado que um ou mais incidentes são repetitivos ou estão co-relacionados entre si é aberto um registro de problemas no SGP. Este registro só é finalizado quando identificada e sanada a causa raiz geradora dos incidentes relacionados.

O SGP também mantém uma base histórica da solução de problemas, visando a criação de uma base de conhecimentos de problemas, que se torna uma importante fonte de informação para a seção de gerência de problemas. Um registro de problema sempre tem como início o registro de um ou mais incidentes não podendo ser solicitado diretamente pelo usuário.

O fluxo do gerenciamento de problemas é o descrito abaixo:



Figura 12. Fluxo do Gerenciamento de Problemas.

O resultado da implantação do gerenciamento de problemas no STJ é a melhora na qualidade dos serviços de TI. A identificação e o tratamento da causa raiz dos incidentes elimina, ao longo do tempo, o retrabalho dos profissionais de TI, deixando-os livres para realização de estudos e melhorias nas aplicações e na infra-estrutura. Como conseqüências têm-se a melhora da qualidade dos serviços e da satisfação dos usuários que passam a ter a nítida impressão do efetivo controle dos recursos de TI a sua disposição.

5 - CONCLUSÃO

No estudo de caso é possível comprovar a necessidade da implantação do gerenciamento de problemas visando aumentar a qualidade dos serviços prestados de TI. Incidentes recorrentes, inexplicáveis ou relacionados entre si trazem ao usuário a nítida sensação de falta de gestão e conhecimento dos recursos de TI. Por consequência a imagem dos profissionais de TI perante aos usuários é de um “bombeiro apagador de fogo” que nunca sabe a origem do “incêndio”, se concentrando em apagá-lo e não em evitá-lo ou impedi-lo.

O processo de gerenciamento de problema é pró-ativo, pois se concentra na redução de incidentes de TI. Com perspectivas de longo prazo, suas atividades incluem a análise contínua de tendências e o controle de erros identificados impedindo que soluções paliativas sejam adotadas como definitivas.

A implantação do gerenciamento de problemas vem de encontro da necessidade de maior transparência e qualidade no serviço prestado aos usuários, deixando claras as falhas de infra-estrutura e aplicações e também as correções realizadas visando a estabilidade dos recursos de TI a disposição dos usuários.

Os principais resultados que se almejam com a implantação do gerenciamento de problemas são:

- Melhoria da qualidade e do gerenciamento dos serviços de TI
- Aumento da produtividade dos usuários
- Aumento da produtividade dos profissionais de TI
- Aumento da reputação do serviço de TI
- Aperfeiçoamento do registro de incidentes
- Aumento do nível de resolução de problemas baseado no histórico de problemas.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. NBR ISO/IEC 27001:2006 – Sistema de Gestão de Segurança da Informação - Requisitos. Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. LEI Nº 8.666 - *Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências* - de 21 de junho de 1993.

Tribunal de Contas da União. Acórdão 362/2007-TCU-Plenário.

HP, Hewlett-Packard Development Company. Fundamentos ITIL para Gerenciamento de Serviços de TI (2005)

MANSUR, Ricardo - Governança de Tecnologia – ITIL
<http://www.profissionaisdetecnologia.com.br/artigos/arquivos/itil.pdf> (2004)

MANSUR, Ricardo. Governança de TI: metodologia, *frameworks* e melhores práticas. Rio de Janeiro : Brasport, 2007.

REDWOOD, Quint Wellington. Gerenciamento de Serviços em TI – Fundamentos (2003)

REDWOOD, Quint Wellington. Workshop ITIL Fundamentos. (2006)

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, STJ. Regulamentação de Serviços. Disponível em <http://www.stj.jus.br>.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Planejamento Estratégico.
http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=963

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, STJ. IN nº 2, de 04 de setembro 2003 - atribuições e responsabilidades dos Gestores. Disponível em

http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/863/1/Int_2_2003_SET.pdf Acesso em:
25/11/2009.

VERAS, Manoel (2009) – Infra-estrutura da TI 1.0 – ITIL *Service Desk*
<http://dati10.blogspot.com/2009/02/service-desk.html> (2009)

LISBOA, Michel – Processo ITIL – Gerenciamento de Mudanças,
<http://www.gerenciarti.com.br>

ANEXO I

O STJ e a Certificação ISO 9000

ISO significa International Organization for Standardization (Organização Internacional para a Normalização). Essa instituição foi criada em 1947, na Suíça.

A série ISO 9001:2008 é constituída pelas seguintes normas: NBR ISO 9001:2008 - descreve os fundamentos para um Sistema de Gestão da Qualidade e estabelece um vocabulário específico para esse Sistema - NBR ISO 9001:2008 - especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade e a NBR ISO 9004:2000 que fornece diretrizes para a melhoria do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade. Essas normas são adotadas em mais de 160 países e no Brasil são expedidas pela ABNT.

As Normas da série ISO 9000 foram criadas em 1987 e revisadas, pela primeira vez, em 1994. A terceira revisão foi concluída em 2008, definindo para certificação uma única norma: a ISO 9001:2008.

A ISO 9001:2008 especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade de qualquer organização que necessite demonstrar sua capacidade em fornecer produtos/serviços que atendam às necessidades de seus clientes.

Um Sistema de Gestão da Qualidade é visto como um conjunto de processos e não mais um conjunto de requisitos. O enfoque é no gerenciamento por processos, o que torna a Norma facilmente aplicável a todos os tipos de empresas, incluindo empresas de serviços, empresas públicas e privadas.

A certificação consiste em uma avaliação criteriosa do Sistema de Gestão da Qualidade efetuada por auditores externos pertencentes a uma entidade especializada e independente (organismo certificador). Após a avaliação, os auditores informarão à instituição se, de fato, as exigências dos requisitos da ISO estão sendo atendidas. Em caso positivo, é recomendada a certificação. Em seguida é expedido um certificado,

reconhecido internacionalmente, atestando que o Sistema de Gestão da Qualidade tem capacidade para realizar os produtos/serviços de acordo com os requisitos da ISO 9001:2008.

O Superior Tribunal de Justiça foi o primeiro tribunal superior do mundo a receber certificação pela ISO 9000. Uma unidade com certificado ISO 9000, a Coordenadoria de Relacionamento da Secretaria de Tecnologia da Informação, especificamente para as atividades de Recebimento, Processamento e Solução de Solicitações de Suporte de TI, tendo como resultado esperado: assegurar que as solicitações de suporte técnico sejam devidamente registradas, triadas e solucionadas, permitindo o seu rastreamento e acompanhamento.

Para implantar a Norma ISO 9001:2008, há uma série de requisitos que devem ser aplicados de acordo com o contexto da organização, de modo a atender os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis. Esses requisitos estão contidos nas 5 Seções anteriormente definidas.

A Seção 4, SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE, recomenda que uma organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da Norma.

O principal requisito dessa Seção é o 4.2 Requisitos de Documentação, o qual estabelece que a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve incluir: a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade; b) manual da qualidade; c) procedimentos documentados...; d) documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos; e) registros.

A Seção 5, RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO, estabelece que a Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante: a) a comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários; b) o

estabelecimento da política da qualidade; c) a garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade; d) a condução de análises críticas pela Alta Direção; e) a garantia da disponibilidade de recursos..

Dentre os principais requisitos dessa Seção, destacam-se:

- O requisito 5.2 Foco no Cliente estabelece que .a Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente..;
- O requisito 5.3 Política da Qualidade determina que .a Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade: a) é apropriada ao propósito da organização; b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade; c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade; d) é comunicada e entendida por toda a organização; e) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação...;
- O requisito 5.4 Planejamento estabelece queos objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade., bem como determina que .a Alta Direção deve assegurar que [...] o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos....gerais do sistema de gestão da qualidade, .bem como aos objetivos da qualidade....;
- O requisito 5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação estabelece que: a) .a Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.; b) .a Alta Direção deve indicar um membro da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para: assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos; relatar à Alta Direção o desempenho do

sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria e assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.;

- O requisito 5.6 Análise Crítica pela Direção estabelece que .a Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados.....

A Seção 6, GESTÃO DE RECURSOS, estabelece que a Alta Direção deve assegurar que .os recursos essenciais para a implementação da estratégia e para atingir os objetivos da organização sejam identificados e tornados disponíveis..

Os principais requisitos dessa Seção são:

- O requisito 6.1 Provisão de Recursos estabelece que .a organização deve determinar e prover recursos para: a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia; b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos..;
- O requisito 6.2 Recursos Humanos estabelece que .o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base na educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados..;
- O requisitos 6.3 Infra-estrutura e 6.4 Ambiente de Trabalho estabelecem, respectivamente, que .a organização deve determinar, prover e manter infra-estrutura (edifícios, espaço de trabalho, equipamentos, serviços de apoio) necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.... e que deve determinar e gerenciar as condições ambientais de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto..

A Seção 7, REALIZAÇÃO DO PRODUTO, determina que a Alta Direção deve assegurar e processar .a operação eficaz e eficiente dos processos de realização e dos processos de apoio... . para que a organização possa atender aos requisitos dos clientes. Determina, ainda, que a direção deve definir as saídas requeridas dos processos e identificar as entradas necessárias e as atividades requeridas para sua realização eficaz e eficiente. O Fluxo de realização do produto pode consta no MQ - Manual da Qualidade, ANEXO II.

A Seção 8, MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA, determina que a organização .deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para: a) demonstrar a conformidade do produto; b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade; c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade..

Dentre os requisitos que fazem parte dessa Seção, destacam-se:

- O requisito 8.2 Medição e Monitoramento estabelece que a organização .deve monitorar informações relativas à percepção do cliente. para verificar se os requisitos do cliente foram atendidos; .deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com as disposições planejadas.; .deve aplicar métodos adequados para monitoramento [...] do sistema de gestão da qualidade, [...] bem como medir e monitorar as características do produto....
- O requisito 8.3 Controle de Produto Não-Conforme determina que a organização .deve assegurar que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional..
- O requisito 8.4 Análise de Dados estabelece que a organização .deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade....

- O requisito 8.5 Melhorias determina que a organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

Além da melhoria da imagem da instituição, podem ser elencados outros benefícios com a certificação pela Norma ISO 9001:2008, dentre os quais destacam-se:

- Maior confiabilidade nos produtos/serviços realizados;
- Melhoria na qualidade de vida no trabalho e no desenvolvimento pessoal;
- Maiores oportunidades de treinamento e qualificação profissional;
- Melhores condições para o acompanhamento e controle das atividades.

Desde a implantação deste SGQ no STJ, pôde-se perceber claramente os benefícios citados acima. Através de pesquisas de realizadas mensalmente com os usuários internos e externos, percebe-se um alto nível de satisfação, em torno de 85%, se dizem satisfeitos ou muitos satisfeitos.

A seguir, seguem-se alguns exemplos de um chamado técnico, gerenciado pelo sistema SIGA, Sistema Integrado do Gerenciamento do Atendimento. Neste sistema tem-se uma base histórica, de aproximadamente 10 anos de incidentes registrados, através dos quais se gerou uma base de conhecimento BC, integrado ao sistema, que fornece um banco de dados de respostas às perguntas mais frequentes para os incidentes catalogados, o que já serve de base atualmente para se catalogar os problemas, mas que por não haver uma gerência específica ainda para tratar destes, não tem ainda o devido controle, o que deverá ocorrer com a implantação da gerência de problemas.

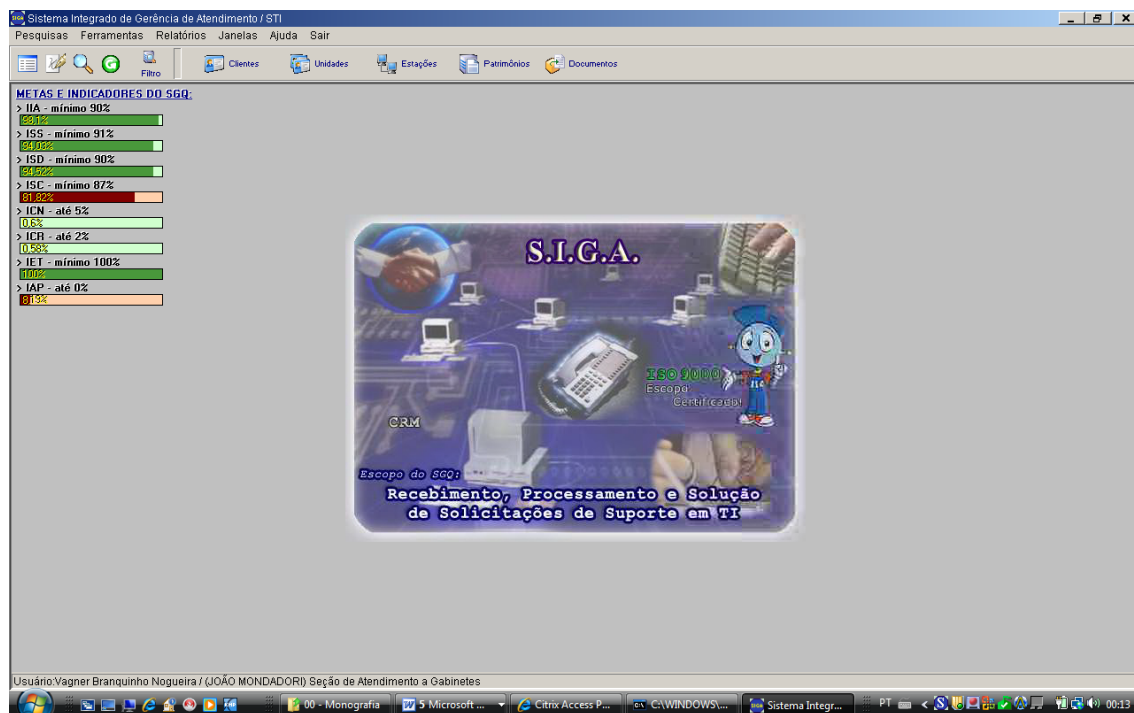


Figura 13. SIGA Tela Principal - Metas dos Indicadores do SGQ (listados à esquerda acima).

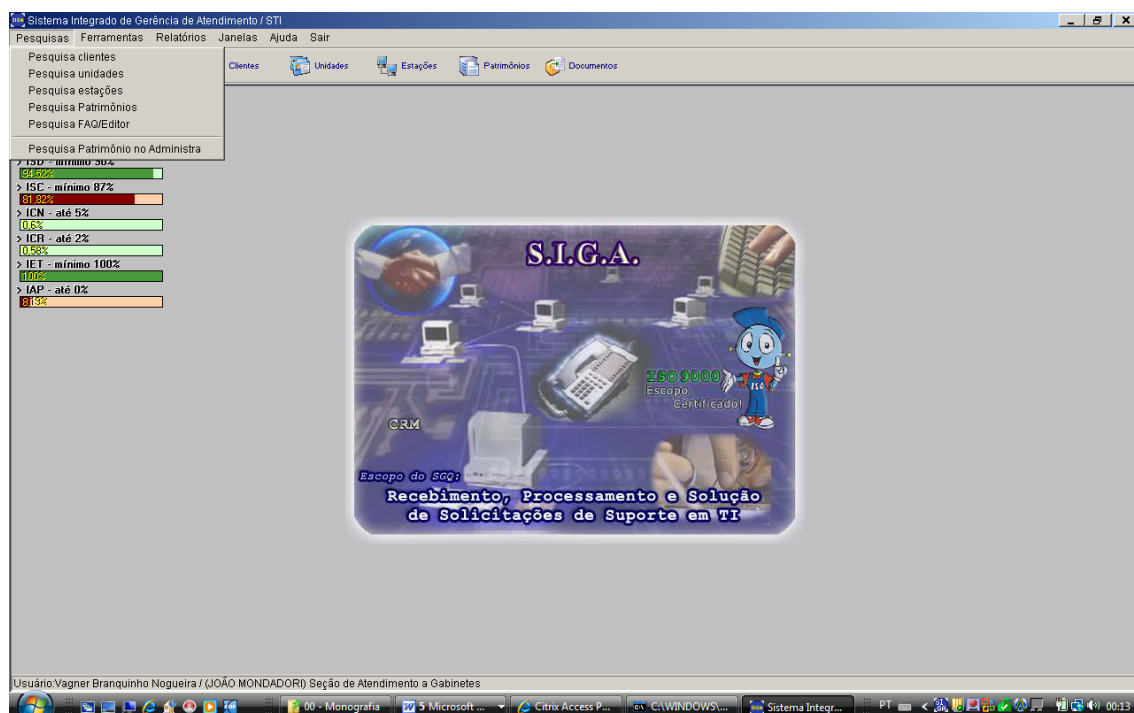
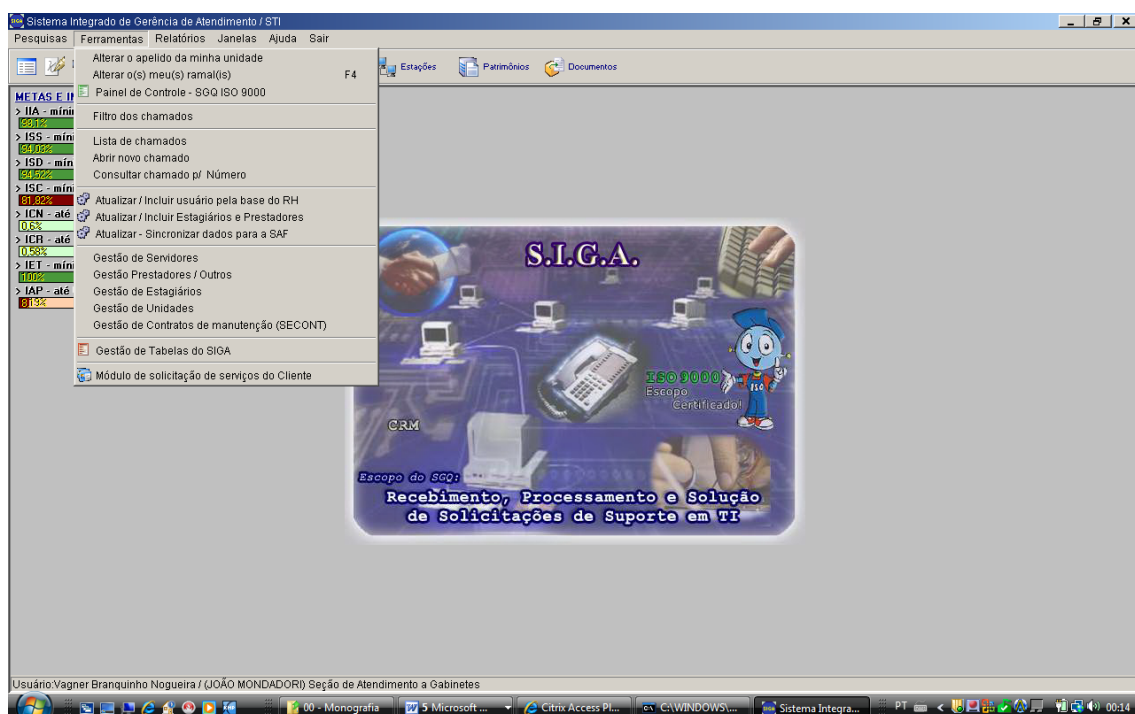


Figura 14. SIGA – Menu de Pesquisas Gerenciais (Inventário/Clientes)



15 – SIGA – Menu Ferramentas

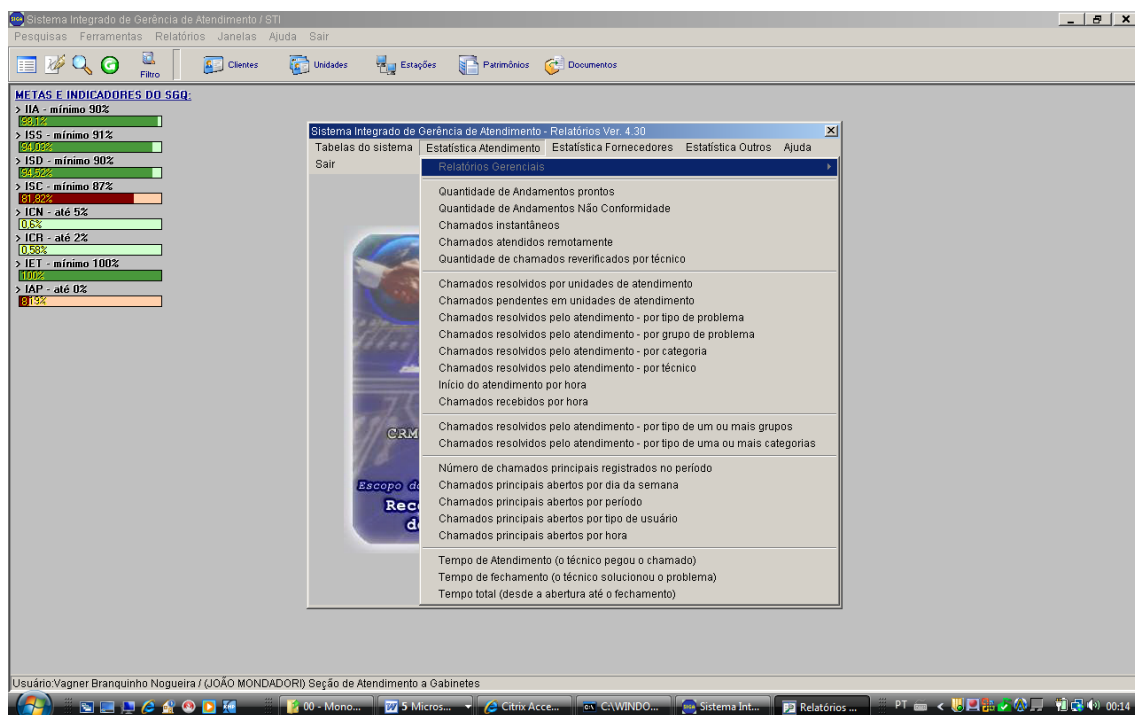


Figura 16. SIGA – Menu Relatórios Estatísticos e Gerenciais

Próxima atualização em 297s

Atualizar [F5] Opções Pesquisa Impressão Ajuda Fechar

Tempo: 300 Meu chamado pend. ou novo na unidade

Legenda de cores do monitor:

Número	P	I	S	D	Sub	Aberto em	Técnico	Usuário	Unidade	Último Andamento	Dados	TEC	SAC	Remoto?	Atendimento
768977	7					26/03/2010 17:01:08		Ademir Divino de Moraes (Assistente) - 7253	GCHR	(*) Técnico ligou e não conseguiu falar com o usuário (Vagner Franqueto Nogueira) =>	ETJ144161) O usuário informa que no programa Justiça o ofício correspondente ao Resp 1133357 não está aceitando ser			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
766588	6					22/03/2010 16:58:44		Claudia Nunes de Oliveira Tozzo Mendes (Assistente) - 7246 7243	GMAP	(*) Seguir orientação do andamento abaixo. (Eliabe Vilela do Ouro) => 26/03/2010	ETJ150812) A usuária informa que a informação em destaque na tela em anexo não está correta, está diferente do que aparece no			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
768914	5					26/03/2010 16:20:38		Cynthia Barcelos Leitão Fischer Dias (Coordenadora) - 9929	ENFAM	(*) Verificando licenças (Falcão Calu Para de Melo) => 26/03/2010 18:59	ETJ147205) Solicito a instalação na máquina do servidor João Paulo Müller de Melo (matr. 8951) dos seguintes programas:			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
767837	10					24/03/2010 20:23:44	vagner	Bárbara Tupy Vieira Fonseca (Chefe) - 6718	GDCPF	<>> Desenvolvimento: em fase de análise pela equipe de desenvolvimento (Vagner	ETJ150716) Favor verificar rotina de envio de documentos em lote para processos eletrônicos. Confirmar se é possível copiar a			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
767835	10					24/03/2010 20:14:50	vagner	Bárbara Tupy Vieira Fonseca (Chefe) - 6718	GDCPF	<>> Desenvolvimento: em fase de análise pela equipe de desenvolvimento (Vagner	ETJ150716) Favor verificar possível erro na rotina de envio de documentos para publicação, seja, via Editor -> botão direito			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
767102	10					23/03/2010 16:06:12	vagner	Felipe Fischer (Ministro) - 31979771-7104-7977	GMFF	(*) A alteração pode ser feita no tempo de timeout da conexão. (Luiz Antônio Vieira	ETJ150791) Favor verificar problema que está ocorrendo no Date-Pago, pois a mesma está travando, tendo se de finalizar o			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
764717	10					17/03/2010 18:17:23	vagner	Rodrigo Falcão de Oliveira Andrade (Chefe) - 6044	GMOF	(*) SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na	AC Renato Falcão. Favor disponibilizar Leitor Óptico e fio USB. Grato.			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
764641	10					17/03/2010 16:08:40	vagner	Wemerson Rodrigues Moreira (Técnico) - 7155	GMLUP Tarefa STI	<>> Encaminhado ao Desenvolvimento para avaliação (Vagner Franqueto	Favor atualizar todos os relatórios gerados pelo índice de sessão de maneira que sejam identificados os processos que não			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
761142	10					09/03/2010 18:40:36	vagner	Mauzo Luiz Campbell Marques (Ministro) - 31979771-7104-7977	GMMCMTarefa STI	(*) SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na	ETJ151269) AC Carla. Conforme conversado, segue demanda do ministro Campbell. Criar opção de responder ao comentário			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
752094	10					18/02/2010 16:42:09	vagner	Felipe Fischer (Ministro) - 31979771-7104-7977	GMFF Tarefa STI	(*) SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na	De Ordem do Sr Ministro Felipe Fischer, solicita o agrupamento da categoria de Processos Prioritários por Ministro, ou seja,			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
724990	10					16/11/2009 15:05:41	vagner	Francisco Cesar Asfor Rocha (Ministro) - 6309	GMCCAR Tarefa STI	<>> Desenvolvimento: Iniciado estudo pela equipe e aguardando a conclusão de	GMCCARV1001) AC Luiz Antônio, conforme conversado, favor assim que possível, apagar a aplicação um diferencial visual			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
722777	10					10/11/2009 13:25:08	vagner	Humberto Eustáquio Soares Martins (Ministro) - 6119	GMHE Tarefa STI	(*) SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na	AC Edson/Carla. OBS: Esta demanda envolve alterações: 1) no índice de sessão. O Ministro solicita a criação de uma coluna			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
697761	10					31/08/2009 18:28:31	vagner	Humberto Eustáquio Soares Martins (Ministro) - 6119	GMHE Tarefa STI	<>> Desenvolvimento: em fase de análise pela equipe de desenvolvimento (Vagner	ETJ144845) Favor verificar a possibilidade de o sistema criar o segmento Ementa em outros tipos de documentos, ex:			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
697756	10					31/08/2009 18:24:09	vagner	Humberto Eustáquio Soares Martins (Ministro) - 6119	GMHE Tarefa STI	(*) SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na	ETJ144845) Favor verificar a possibilidade de o sistema buscar a Ementa dos documentos do tipo: Querrela de Ordem, Retificação			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
697750	10					31/08/2009 18:22:29	vagner	Maria Lucia Paternostro Rodrigues (Assessoria) - 6032	GMHE Tarefa STI	<>> Desenvolvimento: em fase de análise pela equipe de desenvolvimento (Vagner	ETJ144826) Favor verificar a possibilidade de o sistema buscar a Ementa dos documentos do tipo: Querrela de Ordem, Retificação			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
694499	10					20/08/2009 20:40:27	vagner	Eliana Calmon Alves (Ministro) - 6050-9774	GMEC Tarefa STI	(*) SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na	Favor verificar a regra de negócio para a disponibilização de roto de revisor. Ontem em julgamento de APN 238 de relatoria			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
669763	10					16/06/2009 14:19:38	vagner	Mauzo Luiz Campbell Marques (Ministro) - 31979771-7104-7977	GMMCMTarefa STI	<>> Desenvolvimento: Iniciado estudo pela equipe e aguardando a conclusão de	GMMCMT-RES) Alterar formas de chamar outros Ministros via Sistema Troca de Voto			Não	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
646017	10					23/04/2009 20:28:33	vagner	Lúcio Guimarães Marques (Chefe) - 6245	GMJON Tarefa STI	<>> Desenvolvimento: em fase de análise pela equipe de desenvolvimento (Vagner	1-Criar funcionalidade/consulta de processos julgados por órgão julgador/sessão.			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
645814	10					23/04/2009 15:43:44	vagner	Francisco Cláudio de Melo Falcão Neto (Ministro) - 6025	GMFC Tarefa STI	(*) Ajustando implementação. (Carla Maria Braga e Jozza) => 02/03/2010 18:47	ETJ135615) Ministro sugere a possibilidade de visualizar os processos de sua relatoria com filtro de Voto.			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes
645814	10					23/04/2009 15:43:44	vagner	Francisco Cláudio de Melo Falcão Neto (Ministro) - 6025	GMFC Tarefa STI	(*) Ajustando implementação. (Carla Maria Braga e Jozza) => 02/03/2010 18:47	ETJ135615) Ministro sugere a possibilidade de visualizar os processos de sua relatoria com filtro de Voto.			Sim	(JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes

(*) Resumo de distribuição dos chamados: hoje últimos 7 dias este mês

(*) Filtro de Grupos e Categorias: Ativo

Total de chamados: 112 (10/03/2010)

Figura 17. SIGA – Monitor de Chamados aberto

Visualizador de chamados do Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (S.I.G.A.)

Opções Recarregar [F5] Andamentos Ferramentas Triagem Dica

Fechar

Chamado: 766588 Cliente: Claudia Nunes de Oliveira Tozzo Mendes (claudian / stj150812) Ramal(is): 7246 7243 | Sub.: Pend.

Dados do Cliente/Estação Dados do Chamado Tela Árvore do chamado FAQ Andamentos Anexos

Prioridade: 6 - Médio-baixo Descrição da solicitação: >> SGQ ISO 9000 / CORE << Mail / Seção

Estação: STJ150812 com Windows 2000

Categoria: Sistemas Internos

Grupo: Internet

Tipo: Configuração de Recursos do Site / Intranet Classe:

Foi solicitado atendimento sem abertura de chamado técnico. Registrar que o cliente precisa de treinamento.

Previsão de atendimento: 29/03/2010 Indeterminada

PRAZO

* Prazo Expirado *

O prazo de solução da solicitação expirou e o técnico do chamado principal deve fazer contato com fornecedor(es) e cliente para acordo de um novo prazo com registro desse acordo nos andamentos do chamado. Cabe ao técnico do chamado principal contactar os fornecedores e fazer acordo do novo prazo com o

Técnico:

Unidade: (JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes

Técnico do chamado superior: Este é um chamado principal

Andamento:

Últimos andamentos: Novo andamento visível ao usuário <>>

(*) Seguir orientação do andamento abaixo. (Eliabe Vilela do Ouro) => 26/03/2010 17:31

(*) Chamado repassado da unidade Seção de Atendimento Remoto para a unidade (JOÃO MONDADORI) Feita a comparação das informações constantes no sistema JUSTIÇA e as informações dispostas na w. SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na previsão de um sut

Descrição da solução: Solucionado remotamente Solucionado com o FAQ

OK Técnico OK SAC Cliente Comunicado Mail pl Cliente Cancelado

Formulário para Subchamado Início (anál) 0% Total (principal) 100% Gravar Recarregar

Figura 18. SIGA – Detalhes de um chamado técnico. Dados do usuário, categoria, grupo e tipo do erro, descrição da solicitação.

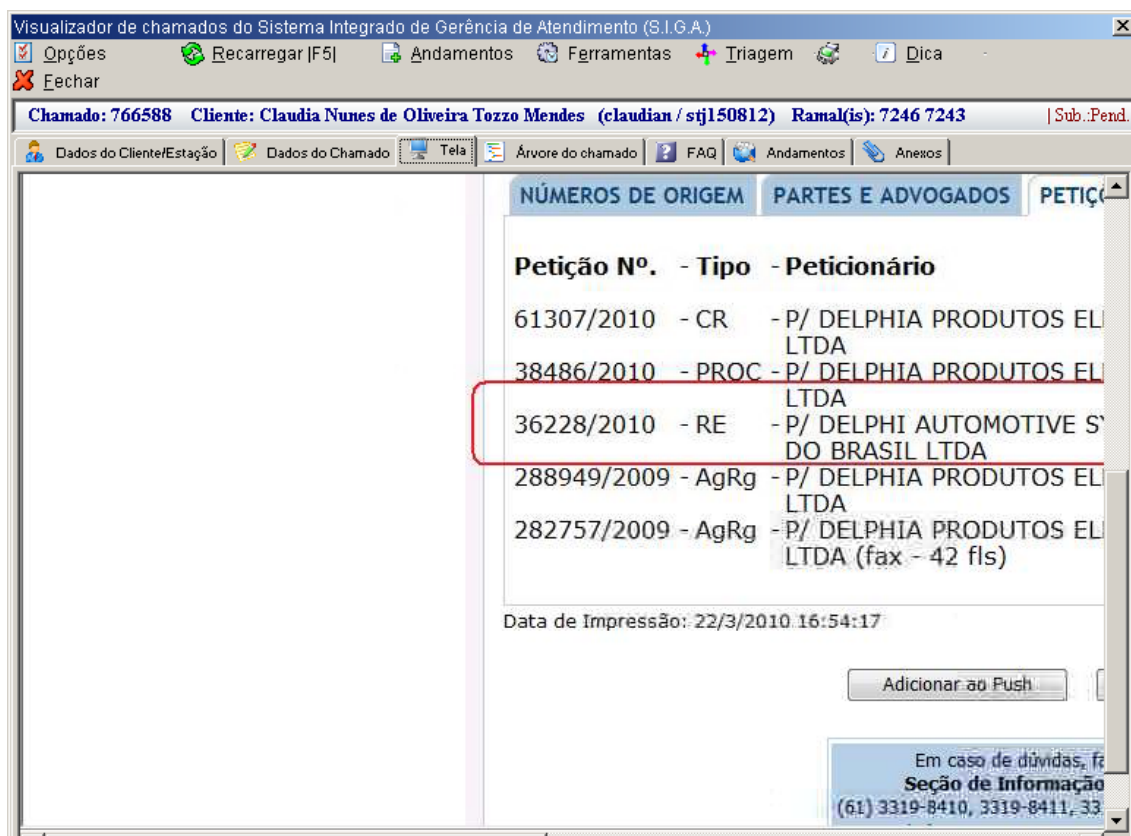


Figura 19. SIGA – Detalhes do erro anexado ao chamado – aba tela.

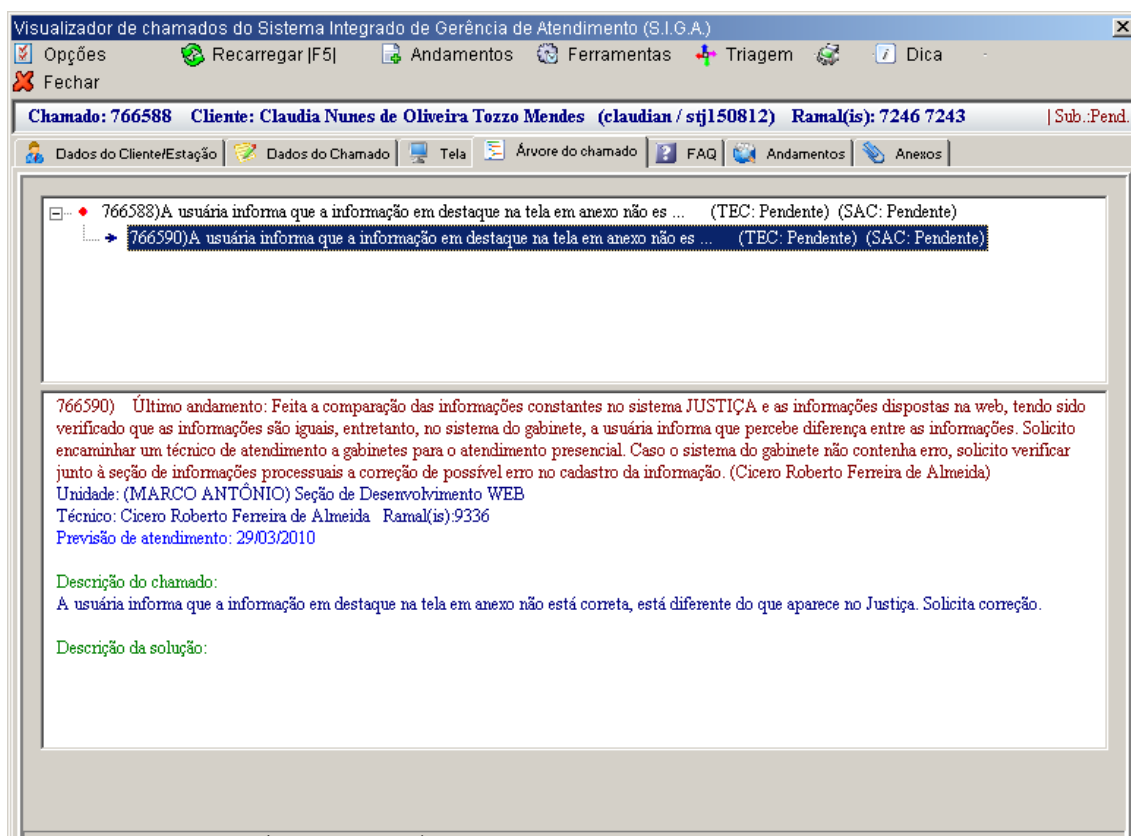
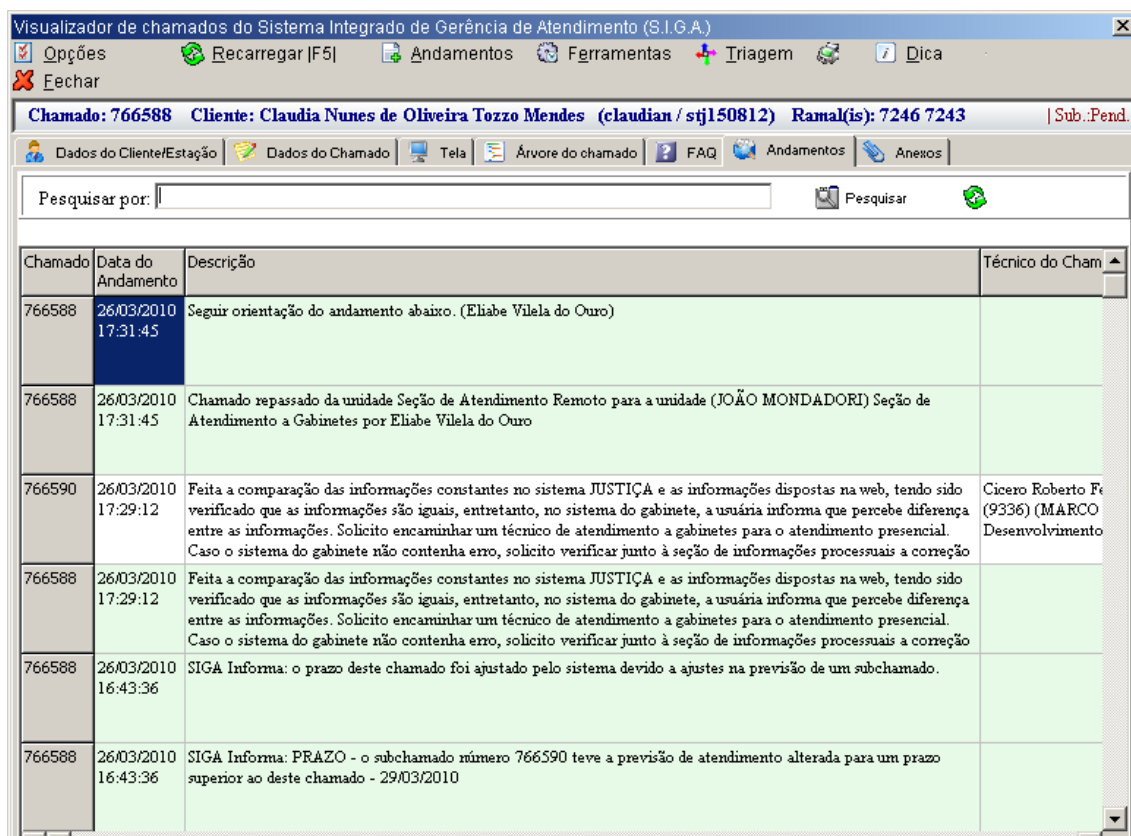


Figura 20. SIGA – Detalhes do subchamado aberto a um fornecedor. Aba árvore do chamado, neste caso, encaminhado à seção de desenvolvimento Web.



Chamado	Data do Andamento	Descrição	Técnico do Chamado
766588	26/03/2010 17:31:45	Seguir orientação do andamento abaixo. (Eliabe Vilela do Ouro)	
766588	26/03/2010 17:31:45	Chamado repassado da unidade Seção de Atendimento Remoto para a unidade (JOÃO MONDADORI) Seção de Atendimento a Gabinetes por Eliabe Vilela do Ouro	
766590	26/03/2010 17:29:12	Feita a comparação das informações constantes no sistema JUSTIÇA e as informações dispostas na web, tendo sido verificado que as informações são iguais, entretanto, no sistema do gabinete, a usuária informa que percebe diferença entre as informações. Solicito encaminhar um técnico de atendimento a gabinetes para o atendimento presencial. Caso o sistema do gabinete não contenha erro, solicito verificar junto à seção de informações processuais a correção	Cicero Roberto Fe (9336) (MARCO Desenvolvimento)
766588	26/03/2010 17:29:12	Feita a comparação das informações constantes no sistema JUSTIÇA e as informações dispostas na web, tendo sido verificado que as informações são iguais, entretanto, no sistema do gabinete, a usuária informa que percebe diferença entre as informações. Solicito encaminhar um técnico de atendimento a gabinetes para o atendimento presencial. Caso o sistema do gabinete não contenha erro, solicito verificar junto à seção de informações processuais a correção	
766588	26/03/2010 16:43:36	SIGA Informa: o prazo deste chamado foi ajustado pelo sistema devido a ajustes na previsão de um subchamado.	
766588	26/03/2010 16:43:36	SIGA Informa: PRAZO - o subchamado número 766590 teve a previsão de atendimento alterada para um prazo superior ao deste chamado - 29/03/2010	

Figura 21. SIGA – Detalhes sobre o andamento do chamado. (último andamento visível ao cliente).

Assim que o sub-chamado, neste caso, tiver uma solução registrada pelo fornecedor, o técnico responsável pelo chamado principal, que é um técnico da CORE, recebe uma indicação visual no seu monitor de chamados, na coluna de Ok do sub-chamado, entra em contato com o cliente, informa e testa a solução. Caso a solução dada pelo fornecedor não tenha atendido, o chamado é reaberto, para que a solução definitiva seja fornecida. Vale registrar que as solicitações de TI, que englobam o escopo certificado da CORE, não fazem parte as demandas de desenvolvimento ou manutenção evolutiva de *software*, estas seguem por outro escopo.

ANEXO II - CERTIFICADO ISO 9000 – SGQ
CORE



CERTIFICADO DE SISTEMA DA QUALIDADE

O Instituto de Certificação Qualidade Brasil
 Certifica que a Empresa:

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA- STJ

Quadra 6, Lote 1, Trecho III, Bloco F, 1º Andar, SAF Sul,
 Brasília - DF, CEP: 70095-900

Implementou e mantém um:
Sistema de Gestão da Qualidade

segundo a norma

NBR ISO 9001:2008

Comprovado através de auditoria realizada pelo ICQ Brasil, tendo atendido aos
 requisitos estabelecidos pela norma em questão, no seguinte escopo:

Recebimento, Processamento e Solução de Solicitações de Suporte de TI

Data da Certificação: 13/11/2008

Validade do Certificado: 12/11/2010



Validade do Ciclo da Certificação: 12/11/2011

Certificado nº: CSQ-332/2008

Goiânia, 06 de novembro de 2009.

ICQ BRASIL
 Av. Araguaia, nº 1544, Ed. Alvaro Figueira, 3º andar
 20. Leste Via Nova, CEP: 74940-070, 3045-10/00